

# **SKRIPSI**

## **ANALISIS VOLUME FUNGSI PENJUALAN PADA PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELBAR PERSPEKTIF AUDIT MANAJEMEN**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**ANDI ZULFAKAR YUDHA PRATAMA SYAFRUDDIN**  
**NIM A31109290**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2013**

# **SKRIPSI**

## **ANALISIS VOLUME FUNGSI PENJUALAN PADA PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELBAR PERSPEKTIF AUDIT MANAJEMEN**

disusun dan diajukan oleh

**ANDI ZULFAKAR YUDHA PRATAMA SYAFRUDDIN  
A31109290**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 04 Februari 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. H. Arifuddin, S.E., M.Si., Ak.  
NIP 19640609199203 1 001

Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si., Ak.  
NIP 199550110198703 1 001

Ketua Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Dr. H. Abdul Hamid Habbe, S.E., M.Si.  
NIP 19630515199203 1 003

## PRAKATA

*Alhamdulillahirabbilalamin*, puji syukur penulis panjatkan atas segala nikmat yang Allah SWT berikan kepada penulis dan keluarga. Berkat rahmat, karunia, dan hidayah-Nyalah, seluruh rangkaian kegiatan penyusunan dan pembuatan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam juga penulis haturkan kepada Nabiullah Muhammad SAW yang telah membimbing penulis dan keluarga untuk mengenal-Nya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak, oleh karenanya penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Kedua Orang Tua penulis, Muh. Syafruddin Radjab dan Hj. Andi Rosdiana yang telah melahirkan dan membesarkan penulis. Skripsi ini untuk keringat, pikiran, darah, air mata, dan doa yang kalian korbakan untuk penulis.
2. Saudara-saudari penulis, A. Muh. Sultan Syafruddin, A. Nur Putri Syafruddin, A. Muh. Akbar Syafruddin, dan A. Nur Reski Syafruddin, terima kasih untuk semua dukungan kalian, semoga kita bisa membahagiakan kedua orang tua kita amin.
3. Kedua dosen pembimbing penulis Dr. H. Arifuddin, S.E., M. Si., Ak. dan Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si., Ak. Terima kasih atas waktu dan ilmu yang telah Bapak berikan dalam membimbing penulis.
4. Dosen Penasehat Akademik penulis Drs. M. Ashari, M.SA.,Ak. Terima kasih atas waktu dan perhatian yang telah Bapak berikan selama penulis berkuliah.

5. Dewan Penguji Skripsi penulis Dr.Hj. Mediyati, S.E., M.Si., Ak., Drs. Mushar Mustafa, M.M., Ak., dan Rahmawati H.S., S.E., M.Si., Ak. Terima kasih telah bersedia meluangkan waktu untuk menganalisis, mengkritisi, dan membenahi skripsi penulis sehingga menjadi lebih baik.
6. Dr. H. Abdul Hamid Habbe, S.E., M.Si.,Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Hasanuddin.
7. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan penulis ilmu, pandangan, bimbingan, serta jalan menuju masa depan. Terima kasih Bapak dan Ibu, semoga jasa kalian dibalas oleh Allah SWT amin.
8. Segenap pimpinan dan staf Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Terima kasih telah mengijinkan penulis melaksanakan penelitian di kantor Bapak dan Ibu.
9. Ibu Sukena dan Bapak Hidayat yang telah banyak membantu dalam memperoleh data dan informasi yang peneliti butuhkan.
10. Ibu Perpustakaan yang telah baik hati meminjamkan buku-buku untuk penulis.
11. Ibu Susi, Pak Asmari, Pak Ichal, Pak Aso, Pak Tarru, Pak Budi, Pak Syafar. Terima kasih banyak atas bantuannya, semoga Allah SWT membalas kebaikan Ibu dan Bapak sekalian amin.
12. Teman-teman k09nitif yang telah banyak memberi ilmu dan pengalaman kepada penulis. Terima kasih sudah mau terima penulis sebagai bagian dari kalian.
13. Keluarga besar penulis di Makassar, Jakarta, dan Manado.
14. Teman-teman satu kampus satu cerita satu futsal.

15. Saudara-saudara penulis yang banyak membentuk karakter penulis: Octav, Andre, Arif, Randi. Terima kasih untuk semua ceritanya, semoga kita bisa sukses bersama di masa depan amin.

16. Merea yang menemani banyak hari-hari penulis di kampus: Uli, Maria dan Annis. Terima kasih banyak teman--teman.

17. *My Silver Lining*, untuk suasana berbeda yang dihadirkan dalam hidup penulis, akan ada waktunya kita dikenal, akan ada waktunya kita didengar.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tentu masih terdapat kekurangan, baik dari segi penulisan maupun dari segi pembahasan materi. Oleh sebab itu, saran dan kritikan yang bersifat korektif sangat diharapkan demi pengembangan dan perbaikan skripsi ini.

Skripsi ini diajukan untuk memperoleh gelar “Sarjana”. Skripsi ini disusun dari keringat orang tua penulis, oleh karenanya gelar “Sarjana” ini penulis dedikasikan untuk Ayah dan Ibu. Semoga semua ini bisa membahagiakan kalian. Semoga gelar ini menjadi berkah untuk keluarga kita amin.

Makassar, 04 Maret 2013

Penulis

## **ABSTRAK**

### **Analisis Volume Fungsi Penjualan pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar Perspektif Audit Manajemen**

### ***Volume Analysis of Selling Function in PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar Management Audit's Perspective***

Andi Zulfakar Yudha Pratama Syafruddin  
Arifuddin  
Kastumuni Harto

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektifitas dan efisiensi kinerja manajemen fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Hasil dari penilaian tersebut akan menjadi dasar bagi penulis untuk menyusun saran-saran bagi peningkatan kualitas manajemen fungsi penjualan. Penelitian ini menggunakan tahapan audit manajemen sebagai alat analisis data. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner (primer) yang diajukan penulis kepada pihak manajemen fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Selain itu, penulis juga menggunakan data sekunder dari literatur terkait teori fungsi penjualan untuk melakukan pengujian audit manajemen ini. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat beberapa hal yang masih perlu ditingkatkan, namun secara keseluruhan kinerja manajemen fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar telah berjalan dengan efektif dan efisien.

**Kata Kunci:** Tahapan audit manajemen, fungsi Penjualan, efisiensi dan efektifitas.

*This research aims to assessing the effective and the efficiency of selling function's management performance. The result of that assessment then being base for the writer to arranging advises for improving the quality of selling function management. This research was using the steps of management audit as the instrument of data analysis. Data used in this research were obtained from questionnaires (primary) which given to the staff on selling function of PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. In addition, this research also used the secondary data from literature which related to selling function's theory to arrange this management audit testing. Research findings show that although there are a few things of selling function which still need to be improved, but generally the performance of selling function management of PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar was working effectively and efficiently.*

**Key Word:** Steps of management audit, selling function, efficient and effective.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
 BAB I PENDAHULUAN .....	 1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Sistematika .....	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	 8
2.1 Audit .....	8
2.1.1 Definisi Audit .....	8
2.1.2 Jenis-jenis Audit .....	11
2.2 Audit Manajemen .....	12
2.2.1 Definisi Audit Manajemen .....	12
2.2.2 Tujuan Audit Manajemen .....	14
2.2.3 Manfaat Audit Manajemen .....	15
2.2.4 Ruang Lingkup Audit Manajemen .....	16
2.2.5 Sasaran Audit Manajemen .....	18
2.2.6 Tipe Audit Manajemen .....	19
2.2.7 Prinsip Dasar Audit Manajemen .....	20
2.2.8 Karakteristik Audit Manajemen .....	22
2.2.9 Tahap-tahap Audit Manajemen .....	24
2.2.10 Pelaporan Hasil Audit Manajemen .....	28
2.2.11 Efektifitas dan Efisiensi .....	33
2.3 Penjualan .....	35
2.3.1 Definisi Penjualan .....	35
2.3.2 Manajemen Penjualan .....	35
2.3.3 Hubungan Penjualan dengan Pemasaran .....	37
2.4 Audit Manajemen Fungsi Penjualan .....	38
2.5 Kerangka Pikir .....	41

BAB III Metode Penelitian .....	44
3.1 Rancangan Penelitian .....	44
3.2 Kehadiran Peneliti .....	45
3.3 Lokasi Penelitian .....	45
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	45
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	46
3.6 Analisis Data .....	47
3.7 Tahap-tahap Penelitian .....	49
 BAB IV Gambaran Umum Perusahaan.....	51
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	51
4.2 Visi, Misi, dan Motto .....	53
4.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	54
4.4 Uraian Tugas Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar .....	54
4.5 Uraian Tugas Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan .....	57
4.4 Sistem Penjualan Listrik PLN .....	72
 BAB V Pembahasan .....	74
5.1 Audit Pendahuluan .....	74
5.2 <i>Review</i> dan Pengujian Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Fungsi Penjualan .....	75
5.3 Audit Terinci .....	77
5.4 Pelaporan .....	85
 BAB VI Penutup .....	87
6.1 Kesimpulan .....	87
6.2 Saran .....	87
 DAFTAR PUSTAKA .....	92
 LAMPIRAN .....	91



## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Perbedaan antara Sistem Pasca Bayar dan Sistem Pra Bayar .....	73
5.1	Laporan Energi Terjual (kWh) per Jenis Tarif PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar Tahun 2007 s/d 2011 .....	81
5.2	Laporan Kinerja Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar untuk Tahun 2011 dan 2012 .....	82
5.3	Jumlah Akumulasi Pelanggan Pra Bayar .....	85

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar .....	91
2	Daftar Kuesioner untuk Meninjau dan Menguji Sistem Pengendalian Manajemen Fungsi Penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar	92
3	Daftar Kuesioner Audit Terinci untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi Kinerja Manajemen Fungsi Penjualan .....	94
4	Daftar Kuesioner Audit Terinci untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi Sistem Pemasaran Produk Listrik Pra Bayar .....	99
5	Laporan Audit Manajemen atas Fungsi Penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar .....	101

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kebutuhan hidup manusia sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya energi. Salah satu sumber daya energi yang paling penting ialah listrik. Hampir seluruh aktivitas maupun hasil karya cipta manusia bergantung pada ketersediaan energi listrik.

Demikian halnya dengan perkembangan dunia usaha di dunia. Apapun jenis usahanya, baik itu usaha jasa, dagang, atau pun manufaktur, energi listrik menjadi elemen penting terhadap keberlangsungan aktivitas usaha sebuah perusahaan. Aktivitas-aktivitas perusahaan baik yang bersifat rutin maupun umum, seluruhnya membutuhkan ketersediaan energi listrik yang memadai.

PT Perusahaan Listrik Negara (PT PLN) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berwenang di dalam mengelola energi listrik di tanah air. PT PLN memegang peranan penting dalam membangun pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Hal ini terkait dengan salah satu visi PLN yakni mengupayakan tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.

PT PLN sendiri merupakan BUMN yang berbentuk "Perseroan". Karakteristik tersebut mengisyaratkan bahwa selain bertujuan untuk memenuhi kepentingan publik akan energi listrik, perusahaan ini juga berorientasi kepada *profit*. Sebagaimana halnya perusahaan yang berorientasi *profit*, PLN juga menjadikan penjualan sebagai aktivitas utama untuk mencapai tujuan perusahaan dalam hal

memperoleh keuntungan (*profit*). Pengelolaan fungsi penjualan yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut.

Uraian di atas menunjukkan bahwa PT PLN (Persero) memiliki *multi orientation*. Selain bertujuan untuk memenuhi tanggung jawab sebagai penyedia energi listrik terbesar di Indonesia, PT PLN (Persero) juga bertujuan untuk memperoleh keuntungan (*profit*). Demi mencapai tujuan-tujuan tersebut maka dibutuhkan adanya sistem manajerial yang baik. Berkaitan dengan hal tersebut, untuk memastikan terciptanya suatu sistem manajerial perusahaan yang efektif dan efisien, maka diperlukan adanya pengawasan dan pengendalian manajemen yang memadai. Fungsi pengawasan dan pengendalian ini menimbulkan suatu aktivitas audit (pemeriksaan).

Audit menurut *The Report of the Committee on Basic Auditing Concepts of the American Accounting Association* (Boynton and Johnson, 2010:6), didefinisikan sebagai berikut:

*a systemic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the results to interested users.*

Definisi tersebut menjelaskan bahwa audit adalah sebuah proses sistemik yang bertujuan untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti dari asersi-aseri atau pernyataan pihak manajemen (perusahaan) mengenai aktivitas-aktivitas ekonomi. Hal tersebut dilaksanakan untuk memastikan tingkat kesesuaian antara asersi-aseri tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil dari proses audit ini harus dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan atas laporan keuangan tersebut.

Ilmu audit tidak hanya mengenai wajar atau tidaknya penyajian suatu laporan keuangan yang disajikan oleh pihak manajemen. Audit diklasifikasikan menjadi beberapa jenis sesuai dengan tujuan pelaksanaannya. Audit di kebanyakan literatur terbagi menjadi tiga jenis, yakni: audit laporan keuangan (*financial reporting audit*); audit kepatuhan (*compliance audit*); dan audit manajemen atau audit operasional (*management/operational audit*). Ketiganya memiliki tujuan yang berbeda-beda. Audit laporan keuangan lebih berorientasi pada kepentingan eksternal, sedangkan audit kepatuhan dan audit manajemen/operasional lebih berorientasi terhadap kepentingan internal perusahaan. Namun apapun tujuannya, menurut Bayangkara (2008:1) setidaknya ada tiga pihak yang terlibat di dalam suatu audit, yakni: auditor; entitas yang diaudit (*auditee*), biasanya diwakili oleh pihak manajemen; dan entitas yang memerlukan pertanggungjawaban, biasanya diwakili oleh Dewan Komisaris (pemegang saham).

Penulis menggunakan salah satu jenis audit sebagai instrumen analisis, yakni audit manajemen (*management audit*). Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit jenis ini bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan masukan yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut (Bayangkara, 2008:2-3).

Berkaitan dengan aktivitas penjualan energi listrik saat ini, PLN sedang giat melakukan peralihan sistem, yakni dari sistem pasca bayar ke sistem pra bayar. Sistem pasca bayar merupakan sistem yang selama ini didapatkan oleh pelanggan PLN, di mana pelanggan menggunakan energi listrik terlebih dahulu kemudian

membayar setiap akhir bulan pemakaian. Sistem ini sering juga disebut sebagai sistem konvensional. Sedangkan sistem pra bayar merupakan sistem penjualan terbaru yang saat ini dicanangkan oleh PLN. Pada sistem pra bayar pelanggan membayar terlebih dahulu energi listrik yang akan dikonsumsi. Pembayaran ini dilakukan melalui pembelian *voucher* atau token sesuai dengan jumlah pemakaian yang diinginkan oleh pelanggan. Sistem ini merupakan program layanan baru yang dikembangkan oleh PLN untuk menciptakan sistem penjualan yang lebih efisien yang baik bagi PLN serta membawa manfaat bagi masyarakat.

Data tahun 2010 menunjukkan bahwa RE (Rasio Elektrifikasi) atau perbandingan antara jumlah kepala keluarga (KK) dengan jumlah rumah yang telah dialiri listrik di Indonesia masih tergolong rendah. Rasio Elektrifikasi tahun 2010 di PLN Indonesia Timur hanya 50%, Indonesia Barat 62%, Jawa-Bali 73%. PLN kemudian menyusun rencana strategis di tahun 2011 dengan menargetkan peningkatan RE di seluruh Indonesia. Di mana target untuk Indonesia Timur 64%, Indonesia Barat 68%, Jawa-Bali 75%.

Mengacu pada rencana strategis tersebut, PT PLN (Persero) merencanakan penambahan 3.500.000 pelanggan baru, dengan persentase pembagian target tersebut maka PLN Indonesia Timur dalam hal ini PLN Sulselrabar harus dapat mencapai target sebanyak 200.000 pelanggan baru. Sedangkan menurut GM PLN Sulselrabar, jumlah tersebut tidak akan mencukupi jika hanya mengandalkan pelanggan rumah tangga, untuk itu PLN Sulselrabar berencana menyasar pelanggan industri (Warta PLN 8:2011). Berbagai kondisi tersebut mengindikasikan dibutuhkanannya peranan signifikan dari fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah

Sulselrabar dalam hal ini Bagian Niaga dan Pelayanan Langganan agar dapat memenuhi target tersebut.

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka penulisan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar dalam memenuhi target dan tujuan yang telah ditetapkannya. Penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian terkait permasalahan tersebut. Adapun judul dari penelitian ini adalah **Analisis Volume Fungsi Penjualan pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar Perspektif Audit Manajemen.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penulisan ini, adalah “Apakah fungsi penjualan pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar telah berjalan secara efektif dan efisien?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. melaksanakan prosedur audit manajemen atas fungsi penjualan untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi kinerja fungsi penjualan pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.
2. memberikan saran dan masukan untuk tindakan perbaikan maupun untuk peningkatan kualitas manajemen.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diberikan melalui penelitian ini ialah:

1. sebagai bahan masukan bagi pimpinan dan staf PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar khususnya Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan sehubungan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam aktivitas operasional fungsi penjualan perusahaan.
2. memberikan tambahan informasi dan menunjukkan bahwa prosedur audit manajemen dapat membantu pihak PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi kinerja manajemennya.
3. mengembangkan pengetahuan dan wawasan penulis mengenai masalah yang diteliti.

#### **1.5 Sistematika**

BAB I : Pendahuluan, berisi penjelasan mengenai latar belakang penulisan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat dilakukannya penelitian ini.

BAB II : Tinjauan Pustaka. Tinjauan pustaka berisi uraian-uraian materi yang berkaitan dengan masalah penelitian serta kerangka piker penelitian. Uraian-uraian tersebut bersumber dari data-data sekunder seperti buku-buku teks maupun melalui penelusuran (*searching*) internet. Kerangka Pikir berisi ulasan penulis mengenai skema alur penelitian ini.



- BAB III : Metode Penelitian, berisi penjelasan bagaimana penelitian dilaksanakan. Dimulai dari rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi dilakukannya penelitian, teknik pengumpulan data, jenis dan sumber data, teknik analisis data, hingga tahapan-tahapan dalam melaksanakan penelitian.
- BAB IV : Gambaran Umum Perusahaan, berisi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, dan pembagian tugas.
- BAB V : Pembahasan, berisi uraian mengenai pelaksanaan tahapan prosedur audit manajemen fungsi penjualan atas objek penelitian.
- BAB VI : Berisi kesimpulan dan saran bagi perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Audit

##### 2.1.1 Definisi Audit

*a systemic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the results to interested users.*

Uraian di atas merupakan definisi audit yang dikemukakan oleh *The Report of the Committee on Basic Auditing Concepts of the American Accounting Association* (Boynton and Johnson, 2006:6). Definisi tersebut menjelaskan bahwa audit adalah sebuah proses sistemik yang bertujuan untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti terhadap asersi atau pernyataan pihak penyaji asersi yang diwakili oleh manajemen perusahaan. Asersi-asersi yang dimaksudkan ialah yang menyangkut aktivitas-aktivitas ekonomi. Di mana tujuannya ialah memastikan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut terhadap kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, serta mengkomunikasikannya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Pihak-pihak yang berkepentingan yang dimaksud adalah para pengguna asersi-asersi tersebut.

Definisi mengenai audit juga dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya ialah Arens dan Loebbecke (1996:1) yang mendefinisikan audit sebagai berikut.

*Auditing* merupakan proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. *Auditing* seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten.

Ramanathan (1997:1) mendefinisikan audit dengan menggunakan beberapa referensi. Awalnya Ramanathan memulai definisi audit dengan mengambil pengertian umum seperti definisi-definisi audit yang dipaparkan para ahli lainnya, seperti Arens dan Loebbecke maupun dalam buku Boynton dan Johnson. Kemudian Ramanathan mendefinisikan audit dengan mengutip pendapat Schlosser Robert E dalam bukunya *“Field of Auditing”* yang mendefinisikan audit dengan mengacu pada akun-akun perusahaan. Definisi tersebut menjelaskan bahwa audit adalah sebuah pengujian sistematis atas laporan keuangan, catatan-catatan dan operasional yang berkaitan untuk menentukan kepatuhan terhadap prinsip akuntansi yang berlaku umum, kebijakan-kebijakan manajemen ataupun persyaratan lainnya. Definisi terakhir yang dikutip oleh Ramanathan ialah definisi dari *International Federation of Accountants*, bahwa audit adalah pengujian independen atas informasi keuangan dari entitas apapun, baik itu yang berorientasi profit maupun yang tidak, tanpa memperdulikan ukuran atau bentuk legalnya. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, Ramanathan menyimpulkan empat fitur penting yang dimiliki audit sebagai berikut:

1. membuat sebuah tinjauan kritis atas sistem dan prosedur organisasi;
2. membuat semacam tes dan daftar pertanyaan (*enquiries*), di mana hasilnya akan digunakan bagi auditor sebagai bahan untuk membuat suatu opini;
3. menyajikan opini tersebut dengan menggunakan susunan kata yang sesuai dengan yang telah dikembangkan;
4. meyakinkan bahwa opini tersebut mencakup seluruh aspek yang perlu dilindungi berkaitan dengan hukum atau norma-norma profesional lainnya.

Definisi lain juga dikemukakan oleh Stettler (1982). Stettler (1982:3) mendefinisikan audit sebagai proses *review* sistematis yang objektif. Proses ini

melibatkan penyeleksian dan pengevaluasian bukti untuk tujuan tertentu. Tujuan tersebut dijelaskan Stettler (1982:3) sebagai berikut:

- a. *ascertaining the reliability of reported financial information in terms of its*
  - 1. *correspondence with the underlying economic events being accounted for and reported, and*
  - 2. *conformity with generally accepted principles for recording and reporting such events, or*
- b. *appraising activities from the standpoint of*
  - 1. *the adequacy and effectiveness of controls established over the activities,*
  - 2. *the efficiency with which the activities are carried out, and*
  - 3. *the effectiveness of the activities in accomplishing stated objectives*

Stettler (1982) menjelaskan bahwa proses tersebut bertujuan untuk memastikan keandalan informasi keuangan yang disajikan. Keandalan tersebut diperoleh dengan menyesuaikan keterjadian peristiwa ekonomi suatu akun dalam laporan keuangan melalui pemeriksaan bukti-bukti transaksi. Keandalan tidak hanya diperoleh dengan cara tersebut, keandalan juga harus diperoleh berkaitan dengan kesesuaian prosedur penyajian laporan keuangan terhadap prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Tujuan lain dari audit menurut Stettler (1982) ialah menilai aktivitas dari sudut pengendalian terhadap suatu aktivitas, apakah telah efektif dan memadai. Selain itu, juga harus dinilai apakah suatu proses kegiatan telah dilaksanakan secara efisien. Hal terakhir yang perlu diperhatikan adalah dari sudut pandang efektif atau tidaknya suatu aktivitas dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Penjelasan dari beberapa ahli tersebut telah memberikan gambaran yang cukup tentang makna dari ilmu audit. Secara garis besar, ilmu audit menurut penulis merupakan sebuah proses sistematis yang bertujuan untuk memberikan kepastian, keyakinan, sekaligus berperan sebagai jembatan penghubung dari adanya *conflict interest* (antara pihak eksekutif dan pihak *owner*) dalam suatu penyajian informasi kinerja organisasi melalui penilaian yang independen.

### 2.1.2 Jenis-jenis Audit

Pada umumnya audit terbagi menjadi tiga jenis, yakni: audit laporan keuangan (*financial statement audit*); audit kepatuhan (*compliance audit*); dan audit manajemen atau audit operasional (*management/operational audit*). Berikut penjelasan dari ketiga jenis audit tersebut.

1. Audit laporan keuangan merupakan pengumpulan bukti-bukti atas laporan keuangan yang disajikan oleh entitas. Bukti-bukti tersebut kemudian digunakan untuk memastikan kesesuaiannya terhadap prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum atau dasar-dasar komprehensif akuntansi lainnya (Taylor and Glezen, 1991:3).
2. Audit kepatuhan merupakan jenis audit yang bertujuan untuk menentukan apakah seseorang atau entitas telah mematuhi kebijakan-kebijakan, hukum, atau regulasi tertentu (Taylor and Glezen, 1991:3).
3. Audit manajemen merupakan *review* sistematis terhadap aktivitas organisasi (atau segmen tertentu) dengan maksud untuk menilai kinerja, mengidentifikasi peluang untuk pengembangan, dan mengembangkan rekomendasi-rekomendasi untuk kemajuan organisasi atau tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Definisi ini merupakan pandangan dari *The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) Special Committee on Operational and Management Audit* (Taylor and Glezen, 1991:4)

Pada beberapa literatur, audit manajemen sering juga disebut audit operasional atau audit kinerja. Namun, beberapa literatur lainnya juga membedakan audit manajemen dengan audit operasional, Bayangkara (2008:3) misalnya. beliau

menggunakan istilah audit manajemen dengan berargumen bahwa istilah “operasional” cenderung identik dengan aktivitas produksi saja, sedangkan istilah “manajemen” memiliki cakupan yang lebih luas disbanding istilah “operasional”.

Ketiga jenis audit di atas merupakan jenis audit yang umum dijumpai di kebanyakan literatur audit. Namun, ada pengklasifikasian audit yang berbeda dari literatur pada umumnya, yakni Ramanathan (1997:3). Ramanathan (1997) mengklasifikasikan jenis audit dengan bersandar pada *The Companies Act* tahun 1956 yang berlaku di India. Ramanathan (1997) mengklasifikasikan jenis audit ke dalam dua golongan, yaitu audit berdasarkan undang-undang (*statutory audits*) dan audit yang tidak berdasarkan undang-undang (*non-statutory audits*). Keduanya kemudian terbagi-bagi lagi ke dalam jenis-jenis spesifik.

Berdasarkan pemaparan mengenai jenis-jenis audit di atas, diketahui bahwa pengklasifikasian audit ini pada hakikatnya didasarkan pada tujuan dilaksanakannya suatu audit. Sehingga secara garis besar audit dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu audit untuk kepentingan pengguna eksternal (seperti audit laporan keuangan) dan audit untuk kepentingan internal (seperti audit manajemen/operasional dan audit kepatuhan).

## **2.2 Audit Manajemen**

### **2.2.1 Definisi Audit Manajemen**

Audit manajemen memiliki istilah yang beragam di berbagai literatur. Istilah seperti audit operasional (*operational audit*) dan audit kinerja (*performance audit*) digunakan secara bergantian untuk menjelaskan jenis audit ini. Demikian halnya

dengan definisi audit manajemen, para ahli juga mengemukakan pendapat yang beragam mengenai definisi audit manajemen.

Bayangkara (2008:1) mendefinisikan audit manajemen sebagai “pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan”. Agoes (1996:5) mendefinisikannya sebagai “suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen guna mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis”. Tunggal (2000:11) menyatakan bahwa audit manajemen adalah “penilaian sistem manajemen perusahaan apakah sistem tersebut beroperasi secara efektif dan risiko apa yang mungkin timbul apabila sistem tersebut tidak beroperasi secara efektif”.

Arens dan Loebbecke (1996:4) mendefinisikan audit jenis ini dengan menggunakan istilah “audit operasional” dengan menjelaskan bahwa audit jenis ini merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya. Berbeda halnya dengan Taylor dan Glezen (1991:4) yang menjelaskan jenis audit ini dengan menggunakan definisi dari *The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) Special Committee on Operational and Management Audit*. Definisi tersebut memaparkan bahwa audit merupakan *review* sistematis terhadap aktivitas organisasi (atau segmen tertentu) dengan maksud untuk menilai kinerja, mengidentifikasi peluang untuk pengembangan, dan mengembangkan rekomendasi-rekomendasi untuk kemajuan organisasi atau tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa secara garis besar, audit manajemen memiliki banyak persamaan dengan audit laporan keuangan.

Prosedur pengumpulan bukti-bukti maupun informasi dalam melakukan *review* sebenarnya dilakukan oleh keduanya. Akan tetapi, definisi mengenai audit manajemen di atas sekaligus menunjukkan perbedaan mendasar di antara keduanya, yakni tujuan pelaksanaannya. *Output* dari audit laporan keuangan bertujuan untuk memberikan kepastian bagi pihak-pihak pengguna laporan keuangan, sementara audit manajemen bertujuan untuk memperbaiki kualitas suatu entitas melalui rekomendasi-rekomendasi yang dihasilkan. Lebih ringkasnya, audit laporan keuangan berorientasi kepada kepentingan eksternal sementara audit manajemen lebih berorientasi kepentingan internal entitas.

### 2.2.2 Tujuan Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2008:3) audit manajemen bertujuan untuk “mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut”. Sementara Agoes (1996) dalam Rahmat (2012) mengemukakan beberapa tujuan audit manajemen sebagai berikut.

1. Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumberdaya (manusia, mesin, dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada *top management* dalam memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian *intern* sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi keekonomisan dan efektifitas dari kegiatan operasi perusahaan.



Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa audit manajemen merupakan prosedur yang penting bagi perusahaan. Prosedur ini cenderung berorientasi kepada peningkatan kualitas suatu perusahaan. Setelah mengetahui tujuan-tujuan dari pelaksanaan prosedur audit manajemen tersebut, dapat diidentifikasi adanya manfaat yang besar bagi perusahaan dengan pelaksanaan audit manajemen ini.

### **2.2.3 Manfaat Audit Manajemen**

Siagian (2001) dalam Rahmat (2012) menyatakan bahwa ketika audit manajemen digunakan dengan tepat, maka akan memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Manfaat-manfaat yang dimaksud ialah sebagai berikut.

1. Memungkinkan manajemen mengidentifikasi kegiatan operasional dalam perusahaan yang tak memberikan kontribusi dalam perolehan keuntungan.
2. Membantu manajemen dalam peningkatan produktifitas kerja dari berbagai komponen organisasi.
3. Memungkinkan manajemen mengidentifikasi hambatan dan kendala yang dihadapi dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan mengambil langkah strategik untuk mengatasi dan menghilangkannya.
4. Memantapkan penerapan pendekatan kesisteman dalam menjalankan roda organisasi.
5. Memungkinkan manajemen pada berbagai tingkat menentukan strategi yang tepat.
6. Membantu manajemen merumuskan pedoman teknis operasional bagi para pelaksana berbagai kegiatan dalam perusahaan yang akan membantu para tenaga kerja operasional melakukan kegiatan masing-masing dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang lebih tinggi.
7. Mengidentifikasi dengan tepat berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi dalam manajemen sumber daya manusia.
8. Membantu manajemen menilai perilaku bawahan dalam menyediakan informasi bagi pimpinan sesuai dengan kebutuhan pimpinan pada berbagai hierarki perusahaan.

Manfaat lain dari audit manajemen dikemukakan oleh Tunggal (2003) dalam Rahmat (2012), sebagai berikut.

1. Memberi informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan laporan-laporan dan pengendalian.

3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan rencana-rencana prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
4. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
5. Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk memperkecil pemborosan.
6. Menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

Muljono (1999:45) memaparkan beberapa manfaat manajemen audit berikut.

1. Sebagai alat untuk mengukur *performance management* pada semua tingkat.
2. Sebagai alat untuk menentukan titik-titik yang ada yang menyebabkan rendahnya *performance*.
3. Sebagai alat untuk melakukan perbaikan-perbaikan yang menyangkut standar operasional, sistem prosedur kerja dan lain-lain.
4. Untuk mendapatkan kejelasan dan pengertian yang lebih baik mengenai tujuan pokok dan tanggung jawab atas bidang-bidang kegiatan yang ditelaah dalam manajemen audit. Adanya pengendalian yang lebih baik terhadap penggunaan sumber daya dan dana yang dimiliki oleh bank untuk mencapai *performance* yang lebih baik di kemudian hari.
5. Memberikan motivasi kepada setiap tingkatan manajemen yang diaudit untuk dapat meningkatkan *performance*-nya.
6. Mengurangi terjadinya pemborosan (*inefficiency*) yang tidak perlu dengan menggunakan standar operasional yang realistis.
7. Mengefektifkan metode-metode operasional manajemen yang baik dalam rangka peningkatan *performance*.
8. Mengefektifkan organisasi baik melalui kejelasan dan perbaikan mengenai pengaturan tugas, wewenang, tanggung jawab masing-masing individu.
9. Sebagai dinamisor dari mekanisme pengawasan yang dilakukan oleh manajemen.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan audit manajemen bagi setiap perusahaan merupakan hal yang sangat dianjurkan demi menciptakan kualitas manajemen yang lebih baik di kemudian hari.

#### **2.2.4 Ruang Lingkup Audit Manajemen**

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen entitas. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilaksanakan. Periode audit

juga bervariasi, bisa untuk jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun bahkan untuk beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (Bayangkara, 2008:4).

Di dalam menentukan luas audit, auditor menekankan efektifitas pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan. Oleh sebab itu, secara khusus dalam tahap-tahap auditnya, auditor melakukan tinjauan terhadap pengendalian manajemen entitas (Bayangkara, 2008:7).

Terdapat penjelasan lain yang berkaitan dengan ruang lingkup audit akan tetapi lebih spesifik kepada fungsi penjualan. Stewart (2006:147) memaparkan sebuah konsep dalam melaksanakan audit manajemen terutama yang berkaitan dengan fungsi penjualan. Konsep tersebut diberi nama “audit yang sempit dan luas”. Konsep tersebut menjelaskan bahwa untuk melaksanakan audit terhadap semua aspek manajemen penjualan, akan diperlukan biaya dan waktu yang sangat tinggi. Konsep tersebut kemudian memberikan suatu solusi dengan menyatakan bahwa untuk mengatasi kendala tersebut, terlebih dahulu harus ditetapkan fokus peninjauan mengenai aspek manajemen penjualan. Aspek-aspek yang dimaksud ialah sebagai berikut.

1. Pelatihan/bimbingan.
2. Motivasi.
3. Gaji/komisi.
4. Perencanaan/pengawasan.
5. Organisasi.
6. Pelayanan pelanggan.

Stewart (2006) menjelaskan bahwa audit yang sempit bisa saja melebar ke bidang lain, akan tetapi jika dengan hal-hal di atas saja telah dapat ditemukan akar persoalan, maka kendala seperti waktu dan biaya dapat teratasi melalui cara ini.

### 2.2.5 Sasaran Audit Manajemen

Sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas. Menurut Bayangkara (2008:4), ada tiga elemen pokok dalam tujuan audit.

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/ kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2. Penyebab (*causes*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh tiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negatif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

3. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

### 2.2.6 Tipe Audit Manajemen

Tunggal (1992:35-36) mengklasifikasikan audit manajemen ke dalam tiga kategori berikut.

1. Audit fungsional (*functional audit*).

Audit fungsional berhubungan dengan satu atau lebih fungsi dalam sebuah organisasi. Fungsi merupakan suatu alat untuk mengkategorisasi aktivitas usaha, seperti fungsi penjualan, fungsi produksi, fungsi akuntansi, dan sebagainya. Audit fungsional memiliki keuntungan dalam hal memungkinkan spesialisasi oleh auditor. Staf auditor tertentu dalam bagian audit manajemen dapat mengembangkan keahlian dalam suatu area audit, misalnya perekayasaan produksi. Kelemahannya ialah kealpaan menilai fungsi-fungsi yang saling berhubungan (*interrelated function*).

2. Audit organisasi (*organizational audit*).

Audit organisasi berhubungan dengan unit organisasi secara keseluruhan, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Jenis audit ini melingkupi kelemahan yang terdapat pada audit fungsional, di mana audit ini berfokus pada efisiensi dan efektivitas interaksi di antara fungsi-fungsi organisasi. Rencana organisasi dan metode untuk mengkoordinasi aktivitas khususnya adalah penting untuk tipe audit ini.

3. Penugasan khusus (*special assignment*)

Tipe audit ini timbul akibat adanya permintaan pihak manajemen. Terdapat variasi yang luas untuk tipe ini. Misalnya, audit untuk penyelidikan kemungkinan kecurangan dalam divisi atau membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu produk.

### 2.2.7 Prinsip Dasar Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2008:5), ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik.

1. Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki

Prinsip ini berkaitan dengan tujuan audit manajemen, yakni menciptakan perbaikan terhadap program/aktivitas perusahaan. Audit dititikberatkan kepada hal-hal yang masih memerlukan perbaikan agar mencapai kondisi yang optimal dalam mengelola sumber daya perusahaan. Prinsip ini mengarahkan audit pada berbagai kelemahan manajemen, baik dalam hal operasional yang berjalan tidak efisien dan pencapaian tujuan yang tidak efektif, maupun kegagalan perusahaan dalam menerapkan berbagai ketentuan dan peraturan serta kebijakan yang telah ditetapkan.

2. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit

Penilaian yang akurat baik terhadap kinerja manajemen maupun berbagai program atau metode operasi yang telah dilaksanakan membutuhkan audit yang saksama. Berdasarkan hasil audit tersebut akan diketahui apakah program yang ditetapkan, metode pelaksanaan operasi, atau kebijakan yang ditetapkan manajemen secara efektif dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif

Prinsip ini berkaitan dengan sifat objektif auditor. Auditor tidak selalu hanya menyajikan temuan-temuan negatif perusahaan saja, tetapi temuan-

temuan yang bersifat positif juga harus disajikan. Temuan-temuan ini dapat berwujud seperti keberhasilan manajemen dalam mengelola operasionalnya.

4. Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi

Auditor harus dapat mengidentifikasi individu-individu yang bertanggung jawab atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan. Hal ini berguna untuk lebih mengetahui mengenai penyebab terjadinya kekurangan tersebut, sehingga tindakan koreksi yang akan dilakukan menjadi lebih tepat dan cepat.

5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab

Auditor secara langsung tidak dapat memberikan hukuman atau sanksi kepada individu atau pihak yang bertanggung jawab atas kekurangan yang terjadi. Akan tetapi, hasil audit yang dibuat auditor akan menjadi bahan acuan bagi pihak yang lebih tinggi dalam menentukan sanksi yang akan diberikan.

6. Pelanggaran hukum

Prinsip ini berkaitan dalam hal auditor menemukan adanya pelanggaran hukum pada saat melaksanakan audit, seperti tindakan berupa penggelapan aset, penipuan, atau tindakan-tindakan sengaja lainnya yang merugikan perusahaan. Prinsip ini menjelaskan bahwa ketika auditor dihadapkan pada situasi demikian, maka auditor harus segera menyampaikan kondisi tersebut kepada atasannya tentang adanya pelanggaran hukum.

#### 7. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan

Prinsip ini berkaitan dengan peran auditor sebagai pencegah kecurangan. Ketika auditor menemukan indikasi terjadinya kecurangan (*fraud*) pada objek audit, maka auditor harus memberikan perhatian khusus dan melakukan penyelidikan lebih mendalam guna mencegah terjadinya kecurangan tersebut.

#### 2.2.8 Karakteristik Audit Manajemen

Berdasarkan penjelasan-penjelasan sebelumnya maka dapat diketahui bahwa audit manajemen memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dengan jenis audit lain. Berikut beberapa karakteristik yang dimiliki audit manajemen (Bayangkara, 2008:7).

##### 1. Tujuan Audit

Audit manajemen ditujukan untuk mencapai perbaikan atas berbagai program/aktivitas dalam pengelolaan perusahaan yang masih memerlukan perbaikan.

##### 2. Ruang Lingkup Audit

Ruang lingkup audit manajemen meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit terkait yang ada di dalamnya. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh program/aktivitas atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan.

##### 3. Dasar Yuridis

Karakteristik ini merupakan salah satu perbedaan yang mencolok antara audit keuangan dan audit manajemen. Secara hukum semua perusahaan



harus menyajikan laporan keuangan yang telah diaudit (audit laporan keuangan). Sedangkan, audit manajemen bukanlah merupakan suatu keharusan bagi sebuah perusahaan.

#### 4. Pelaksana Audit

Audit manajemen tidak hanya dapat dilaksanakan oleh auditor eksternal seperti pada audit laporan keuangan, tetapi juga dapat dilaksanakan oleh auditor independen (staf auditor yang dimiliki perusahaan).

#### 5. Frekuensi Audit

Apabila di dalam audit laporan keuangan frekuensi pelaksanaannya minimal dilaksanakan sekali setahun, maka dalam audit manajemen tidak ada ketentuan yang mengikat untuk melakukan audit setiap periode waktu tertentu.

#### 6. Orientasi Hasil Audit

Audit manajemen lebih merupakan *anticipatory audit*, yakni sebagai sarana untuk mengantisipasi atau mencegah kemungkinan terjadinya kegagalan akibat kelemahan-kelemahan yang ada pada perusahaan.

#### 7. Bentuk Laporan Audit

Laporan hasil audit manajemen, biasanya disajikan dalam bentuk laporan yang bersifat komprehensif, di mana dalam laporan tersebut selain menyampaikan kesimpulan hasil audit, juga disajikan temuan-temuan penting hasil audit yang menjadi dasar dalam pembuatan kesimpulan dan rekomendasi. Bayangkara (2008:9) menjelaskan bahwa audit manajemen belum memiliki standar laporan yang baku sehingga penyajian laporan sangat dipengaruhi oleh kemampuan auditor berkreasi untuk menyampaikan

informasi yang selengkap mungkin dalam laporannya kepada berbagai pihak yang membutuhkan hasil audit tersebut.

#### 8. Pengguna Laporan

Laporan audit manajemen lebih ditujukan kepada pihak internal perusahaan. Berbagai pihak sesuai dengan bidangnya membutuhkan informasi tentang potensi perbaikan yang bisa dilakukan perusahaan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, laporan audit manajemen dapat menyajikan berbagai informasi untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan yang ada pada perusahaan.

### 2.2.9 Tahap-tahap Audit Manajemen

Tunggal (1992:40) memaparkan lima tahapan dalam melaksanakan audit manajemen.

1. Merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan, termasuk menentukan standar berdasarkan manajemen operasi yang diaudit akan dinilai.
2. Mengumpulkan bukti-bukti yang digunakan untuk mengukur performa operasi.
3. Menganalisis dan menyelidiki penyimpangan dari standar.
4. Menentukan tindakan korektif apabila diperlukan.
5. Melaporkan hasilnya kepada tingkat manajemen yang tepat.

Sukrisno (1996:6) mengemukakan empat tahapan audit manajemen berikut.

#### 1. *Preliminary Survey* (Survey Pendahuluan)

Survey pendahuluan dimaksudkan untuk mendapat gambaran mengenai bisnis perusahaan yang dilakukan melalui tanya jawab dengan manajemen dan staf perusahaan serta penggunaan *questionnaires*.

2. *Review and Testing of Management Control System* (Penelaahan dan Pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen)

Di dalam mengevaluasi dan menguji efektifitas dari pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan, biasanya digunakan *internal control questionnaires* (ICQ), *flowchart* dan penjelasan naratif serta dilakukan pengetesan atas beberapa transaksi (*walk through the documents*).

3. *Detailed Examination* (Pengujian Terinci)

Melaksanakan pemeriksaan terhadap transaksi perusahaan untuk mengetahui apakah prosesnya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan manajemen. Auditor harus melakukan observasi terhadap kegiatan dari fungsi-fungsi yang terdapat di perusahaan.

4. *Report Development* (Pengembangan Laporan)

Di dalam menyusun laporan pemeriksaan, auditor tidak memberikan opini mengenai kewajaran laporan keuangan perusahaan. Laporan yang dibuat mirip dengan *management letter*, karena berisi *audit findings* (temuan pemeriksaan) mengenai penyimpangan yang terjadi terhadap kriteria (*standard*) yang berlaku yang menimbulkan inefisiensi, inefektifitas dan ketidakhematan (pemborosan) dan kelemahan dalam sistem pengendalian manajemen (*management control system*) yang terdapat di perusahaan.

Bayangkara (2008:9-11) kemudian menguraikan tahapan audit manajemen yang lebih lengkap. Kelima tahapan tersebut kurang lebih sama dengan uraian Sukrisno (1996), hanya saja Bayangkara (2008) menambahkan tahapan “tindak lanjut” sebagai tahapan akhir dari audit manajemen. Berikut penjelasan dari masing-masing tahapan tersebut.

### 1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan merupakan tahap dimana auditor mengumpulkan informasi awal mengenai objek audit, seperti latar belakang objek audit. Auditor juga melakukan telaah (*review*) terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan yang berlaku pada objek audit. Informasi-informasi tersebut kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi hal-hal potensial untuk diperbaiki atau ditingkatkan. Pada tahapan ini, auditor dapat menghasilkan *output* berupa tujuan-tujuan audit sementara.

### 2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahapan ini auditor mulai melakukan *review* dan pengujian terhadap objek audit secara lebih mendalam. Tujuan dari tahapan ini ialah menilai efektifitas sistem pengendalian dari objek audit. Tahapan ini kemudian memudahkan auditor untuk mendeteksi kelemahan-kelemahan yang ada maupun yang masih bersifat potensial pada objek audit. Dengan kata lain, tahapan ini akan membantu auditor untuk memahami sistem pengendalian yang berlaku pada objek audit. Hasil pengujian auditor ini akan dihubungkan dengan tujuan audit yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga ada dua kemungkinan yang terjadi pada tahap ini, yakni: (1) hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara untuk menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau (2) mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

### 3. Audit Terinci

Tahap ini merupakan tindak lanjut dari hasil penyeleksian atau pengkorelasian tujuan-tujuan audit yang telah dilakukan sebelumnya. Auditor mengumpulkan bukti-bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan sebelumnya. Pada tahap ini auditor akan mengembangkan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan lainnya guna menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan-temuan yang dianggap relevan dan kompeten akan disajikan dalam suatu Kertas Kerja Audit (KKA). Hal ini dilakukan untuk mendukung sekaligus memperkuat kesimpulan audit yang dibuat maupun rekomendasi-rekomendasi yang diberikan.

### 4. Pelaporan

Tahapan ini merupakan tahapan dimana hasil dari seluruh proses pengujian dikomunikasikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal inilah yang menjadi tonggak keberhasilan suatu proses audit manajemen, di mana auditor harus dapat meyakinkan pihak *auditee* (objek audit) tentang keabsahan hasil audit sekaligus mendorong untuk diadakannya tindak lanjut atas temuan-temuan audit tersebut. Bentuk pelaporan ini sendiri disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi disajikan dengan menggunakan bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindak lanjuti.

## 5. Tindak Lanjut

Tahapan ini yang menjadi tahap akhir dari keseluruhan tahapan audit manajemen. Tahap ini sekaligus menjadi penentu berarti atau tidaknya suatu proses audit manajemen. Tahap ini bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk menindaklanjuti rekomendasi-rekomendasi yang dihasilkan oleh proses audit manajemen. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan pihak manajemen melaksanakan rekomendasi yang dihasilkan. Oleh sebab itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya telah didiskusikan terlebih dahulu kepada objek audit yang akan menjalankan rekomendasi tersebut. Hal tersebut didasarkan pada tujuan diadakannya audit manajemen, dimana audit manajemen dapat dikatakan baik bilamana rekomendasi yang dihasilkan ditindaklanjuti oleh pihak *auditee*.

### 2.2.10 Pelaporan Hasil Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2008:47-49), ada dua cara penyajian laporan hasil audit manajemen, sebagai berikut.

#### 1. Penyajian laporan mengikuti arus informasi

Penyajian dengan cara ini dapat dikatakan sebagai penyajian dari sisi pelaksana audit manajemen. Laporan jenis ini menyajikan laporan berdasarkan tahapan-tahapan audit yang dilakukan. Mulai dari tahap audit pendahuluan hingga tahap merumuskan rekomendasi serta menyatakan ruang lingkup audit yang telah dilakukan.

## 2. Penyajian laporan yang menitikberatkan pada kepentingan pengguna

Penyajian dengan cara ini lebih cenderung berfokus pada kepentingan pengguna laporan, yakni pihak *auditee*. Bayangkara (2008) menggunakan penyajian jenis ini dalam bukunya untuk menjelaskan pelaporan hasil audit mengingat bahwa umumnya para pengguna laporan lebih berkepentingan terhadap hasil audit, bukan pada bagaimana auditor melakukan tugas auditnya. Bayangkara (2008) memaparkan format laporan jenis ini ke dalam empat bagian.

### a. Informasi latar belakang

Bagian ini menjelaskan gambaran umum perusahaan, seperti tujuan perusahaan, karakteristik perusahaan, program/aktivitas yang diaudit, sifat, ukuran program, serta organisasi manajemen *auditee*. Pada bagian ini juga dipaparkan alasan yang mendasari dilakukannya audit manajemen.

### b. Kesimpulan audit disertai dengan bukti-bukti yang cukup untuk mendukung kesimpulan audit

Bagian ini merupakan bagian yang penting bagi pihak *auditee*. Pihak *auditee* disajikan asal-muasal suatu kesimpulan audit melalui pemaparan temuan-temuan audit yang mendasari kesimpulan tersebut. Adapun penyajian bagian ini harus memperhatikan hal-hal berikut:

1. judul bab harus mengidentifikasi pokok persoalan dan sedapat mungkin juga arah dari pertemuan;
2. pokok-pokok setiap temuan harus diikhtisarkan secara singkat dan harus mengungkapkan kepada pengguna akan adanya uraian yang mendukung dan menjelaskan pokok-pokok temuan tersebut;
3. auditor harus menggambarkan kepada pengguna laporan tentang

hal-hal yang ditemukan baik bersifat negatif maupun positif, apa penyebab, dan akibat dari temuan tersebut;

4. dalam penyajian temuan ini auditor juga harus mempertimbangkan dan mengevaluasi komentar para pihak yang berkaitan dengan program/aktivitas yang diaudit;
5. semua penyajian temuan harus diakhiri dengan suatu pernyataan yang menjelaskan sikap akhir auditor atas dasar pertimbangan yang matang terhadap informasi yang diperoleh.

c. Rumusan rekomendasi

Bagian ini merupakan bagian yang menentukan berarti tidaknya suatu proses audit manajemen, yakni perumusan rekomendasi. Rekomendasi merupakan saran perbaikan yang diberikan auditor atas berbagai kekurangan/kelemahan yang terjadi pada aktivitas *auditee*. Auditor harus memberikan rekomendasi kepada atasan dari pengelola program/aktivitas yang diaudit (*auditee*) yang disertakan dalam laporan hasil audit. Masing-masing rekomendasi yang diberikan harus dilengkapi dengan analisis yang menunjukkan pengaruhnya bagi pihak *auditee*. Pengaruh ini dapat berupa peningkatan ekonomisasi, efisiensi, atau efektifitas apabila rekomendasi tersebut dilaksanakan, maupun kerugian yang akan muncul apabila rekomendasi tersebut tidak ditindaklanjuti. Pada tahap perumusan ini, auditor harus mengkomunikasikan hasil rekomendasinya kepada pihak *auditee* terlebih dahulu sebelum disajikan ke dalam laporan final. Hal tersebut penting untuk memastikan bahwa rekomendasi tersebut dapat ditindaklanjuti dengan penuh komitmen dan tanpa keterpaksaan bagi pihak *auditee*.



Rekomendasi-rekomendasi tersebut harus disajikan dengan kalimat yang operasional dan tidak teoritis agar mudah dipahami para oleh pengguna laporan tersebut.

d. Ruang lingkup audit

Bagian ini menjelaskan aspek dari program/aktivitas yang diaudit serta periode waktu dari program/aktivitas yang diaudit oleh auditor. Bagian ini harus menyajikan seberapa mendalam audit tersebut dilakukan. Hal-hal yang tidak termasuk dalam ruang lingkup audit sebaiknya tidak disajikan agar tidak mengaburkan pemahaman pengguna laporan audit tersebut.

Muldjono (1999:331) menyatakan bahwa materi atau isi laporan harus cukup lengkap dan jelas. Demi memperoleh suatu laporan yang informatif dan efektif, maka materi laporan harus meliputi hal-hal berikut ini.

1. Tujuan, Luas, dan Pendekatan Audit

Hal ini dimaksudkan agar pembaca laporan sejak awal mengetahui tujuan, luas, dan pendekatan audit sehingga dapat memahami dengan baik materi yang dikemukakan dalam laporan.

2. Temuan Audit

Temuan audit yang diungkapkan dalam laporan harus memuat secara jelas mengenai fakta, keadaan yang seharusnya serta dampak dan penyebab terjadinya penyimpangan. Temuan audit yang dianggap sangat penting harus dilaporkan segera oleh Ketua Tim Audit kepada Kepala SKAI (Satuan Kerja Audit Internal) tanpa menunggu selesainya audit.

### 3. Kesimpulan Auditor Internal atas Hasil Audit

Auditor intern harus memberikan kesimpulan atas temuannya baik berupa keberhasilan maupun penyimpangan sesuai dengan ruang lingkup auditnya.

### 4. Rekomendasi Auditor Internal

Apabila dalam audit ditemui adanya kelemahan atau penyimpangan Auditor *intern* harus memberikan rekomendasi perbaikan.

### 5. Tanggapan *Auditee*

*Auditee* harus diberikan kesempatan untuk memberikan komentar atas temuan audit auditor. Komentar tersebut dapat berbentuk pembenaran/persetujuan, atau kebenaran/penolakan dan alasannya. Selanjutnya *auditee* perlu memberikan komitmen untuk melakukan perbaikan dengan batas waktu tertentu.

### 6. Hasil Pengecekan Komitmen *Auditee*

Pelaporan harus mengemukakan hasil pengecekan atas pelaksanaan komitmen *auditee* atas audit sebelumnya yang belum dapat dilaksanakan.

Muldjono (1999:131) menjelaskan bahwa agar laporan audit tersebut dapat mencapai sasaran yang diinginkan maka ada beberapa syarat yang harus dipenuhi di dalam penulisan laporan audit. Syarat-syarat tersebut antara lain.

#### 1. Syarat Objektivitas

Syarat ini menyatakan bahwa apa yang dilaporkan harus berdasarkan data objektif, yaitu data yang autentik dan dapat diuji kebenarannya.

#### 2. Syarat Netral/*Independency*

Laporan audit harus bersifat mandiri dan tidak berpihak kepada kepentingan pribadi manajemen maupun auditor, dan mencerminkan keadaan objek audit.

### 3. Syarat *Simplicity*

Syarat ini menjelaskan bahwa laporan audit harus disusun sedemikian rupa sehingga mudah dipakai oleh pihak pengguna laporan, memiliki pengertian tunggal (tidak dapat ditafsirkan dengan arti lain) namun laporan tersebut telah mempunyai dimensi yang lengkap.

### 4. Syarat Relevan

Penyusunan laporan audit hendaknya diperhatikan relevansi dari laporan audit tersebut dengan wewenang dan tanggung jawab pihak pengguna laporan tersebut, sehingga memudahkan pengguna untuk segera menjadikannya sebagai alat pengambilan keputusan atau kebijakan. Laporan audit tersebut juga harus relevan dari segi waktu terjadinya peristiwa bersangkutan.

### 5. Keselarasan dengan Standar-standar Laporan

Materi yang dilaporkan harus memenuhi ketentuan-ketentuan yang diatur dalam standar laporan auditor.

### 6. Lengkap dan Tepat Waktu

Demi mencapai manfaat maksimal dari penggunaan laporan audit, maka laporan tersebut hendaknya disusun dalam suatu kebutuhan materi maupun dalam kebutuhan kurun waktu terjadinya permasalahan dilaporkan.

## 2.2.11 Efisiensi dan Efektifitas

Bayangkara (2008:11-14) mendefinisikan efisiensi dan efektifitas ke dalam suatu konsep bersama dengan asas ekonomisasi. Konsep tersebut mengemukakan bahwa efektifitas, efisien, dan ekonomis merupakan tiga hal yang harus dicapai

perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya. Bayangkara (2008) kemudian mendefinisikan ketiganya dengan menggunakan konsep “*Input-Proses-Output*”. Secara singkat Bayangkara (2008) menjelaskan bahwa efektifitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Hal ini menunjukkan bahwa peranan efektifitas sebagai *output* dalam konsep tersebut.

Ekonomisasi berhubungan dengan bagaimana perusahaan mendapatkan sumber daya yang akan digunakan dalam setiap aktivitasnya. Ekonomisasi merupakan ukuran input yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola. Apabila perusahaan mampu memperoleh sumber daya yang akan digunakan dalam operasi dengan pengorbanan yang paling kecil, ini berarti perusahaan telah mampu memperoleh sumber daya tersebut dengan cara yang ekonomis. Pengorbanan yang tersebut tidak berarti mengabaikan aspek kualitas dan kuantitas sumber daya.

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berkaitan dengan metode kerja (operasional), oleh karenanya di dalam konsep *input-proses-output*, efisiensi adalah rasio antara *output* dan *input*. Dengan kata lain, efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output*. Definisi yang senada juga dikemukakan oleh Syamsi (2007:4) dengan mengutip dari *The Liang Ghie* dan Miftah Thoha (1978), yang menyatakan bahwa efisiensi merupakan perbandingan terbaik antara suatu hasil dengan usahanya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua segi berikut.

#### 1. Hasil

Suatu kegiatan dapat disebut efisien, jika suatu usaha memberikan hasil yang maksimum. Maksimum dari segi mutu atau jumlah satuan hasil itu.

## 2. Usaha

Suatu kegiatan dapat dikatakan efisien, jika suatu hasil tertentu tercapai dengan usaha yang minimum, mencakup lima unsur: pikiran, tenaga jasmani, waktu, ruang, dan benda (termasuk uang).

Syamsi (1997:5) menekankan bahwa “efisiensi” dan “efisiensi optimal” merupakan sesuatu yang berbeda. Efisiensi merupakan perbandingan antara “*output*” dan “*input*”. Sedangkan, efisiensi optimal merupakan perbandingan terbaik antara “*output*” dan “*input*”.

## 2.3 Penjualan

### 2.3.1 Definisi Penjualan

Swastha (1989:2) mendefinisikan penjualan sebagai “ilmu dan seni mempengaruhi pribadi yang dilakukan oleh penjual untuk mengajak orang lain untuk bersedia membeli barang atau jasa yang ditawarkan”. Marwan (1991) dalam Kurnia (2012) mendefinisikan penjualan sebagai “suatu usaha yang terpadu untuk mengembangkan rencana-rencana strategis yang diarahkan pada usaha pemuasan kebutuhan dan keinginan pembeli, guna mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba”. Winardi (1982) dalam Kurnia (2012) mendefinisikan penjualan sebagai “suatu transfer hak atas benda-benda”.

### 2.3.3 Manajemen Penjualan

Secara spesifik Swastha (1989:26) memberikan definisi mengenai manajemen penjualan. Definisi tersebut berbunyi, “manajemen penjualan adalah

perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program-program kontak tatap muka yang dirancang untuk mencapai tujuan penjualan perusahaan”. Definisi tersebut menerangkan peranan lain dari manajemen penjualan di samping sebagai pelaksana rencana-rencana pemasaran. Manajemen penjualan juga berperan dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis perusahaan. Misalnya, pengambilan keputusan menyangkut perubahan-perubahan *product line*, penetapan harga, dan penentuan saluran distribusi.

Swastha (1989) memberikan definisi lain yang dikutip oleh *American Marketing Association*.

Manajemen penjualan adalah perencanaan, pengarahan dan pengawasan penjualan tatap muka, termasuk penarikan, pemilihan, pelengkapan, penugasan, penentuan rute, *supervise*, pembayaran dan pemotivasian sebagai tugas yang diberikan pada para tenaga penjualan.

Definisi di atas memberikan gambaran mengenai tugas-tugas seorang manajer penjualan. Manajer penjualan dapat dikatakan berfungsi sebagai administrator dalam kegiatan penjualan tatap muka, sehingga tugas utamanya banyak berkaitan dengan personalia penjualan.

Manajer penjualan memiliki tugas lain yang berkaitan dengan pengorganisasian kegiatan penjualan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Di dalam perusahaan, manajer penjualan bertugas menyusun struktur organisasi yang dapat menciptakan komunikasi secara efektif tidak hanya di dalam departemen penjualan itu sendiri, tetapi juga dengan departemen-departemen lainnya. Manajer penjualan juga merupakan penghubung yang paling penting antara perusahaan dengan pembeli dan masyarakat lain, serta bertanggung jawab untuk menciptakan dan mempertahankan jaringan distribusi yang efektif.

Tugas manajer penjualan lainnya adalah menggunakan dan berpartisipasi dalam mempersiapkan informasi untuk mengambil keputusan pemasaran, seperti penentuan anggaran, kuota, dan daerah penjualan. Selain itu, manajer pemasaran juga berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tentang produk, saluran pemasaran dan politik distribusi, promosi, serta penetapan harga. Dengan kata lain, selain sebagai administrator kegiatan penjualan, manajer penjualan juga berperan sebagai anggota kelompok manajer yang ikut mengambil keputusan pemasaran.

#### **2.3.4 Hubungan Penjualan dan Pemasaran**

Swastha (1989:8) menerangkan hubungan penjualan dan pemasaran dengan memaparkan sebuah definisi tentang pemasaran. Definisi tersebut berbunyi “Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa proses pemasaran dimulai jauh sebelum barang-barang diproduksi, dan tidak dimulai pada saat produksi selesai, serta tidak berakhir dengan penjualan. Semua keputusan yang diambil di bidang pemasaran harus ditujukan untuk menentukan produk dan pasarnya, harganya, serta promosinya. Dengan demikian, jelaslah bahwa penjualan hanya merupakan satu kegiatan saja di dalam pemasaran.

Penjelasan serupa yang berkaitan dengan hubungan penjualan dan pemasaran dipaparkan oleh Kurnia (2012). Penjelasan tersebut memaparkan pola hubungan keduanya (penjualan dan pemasaran) sebagai berikut.

Dalam kegiatan pemasaran yang sangat kompleks dan saling berkaitan yang satu dengan yang lainnya, seperti promosi dan penjualan hendaknya dikelola dengan baik

untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu laba. Promosi berfungsi untuk meningkatkan volume penjualan juga sebagai strategi untuk menjangkau pembeli untuk melakukan pertukaran. Sedangkan penjualan adalah pemindahan barang dan jasa yang dilakukan oleh penjual. Pada umumnya perusahaan yang ingin mempercepat proses peningkatan volume penjualan akan melakukan untuk mengadakan kegiatan promosi melalui iklan, *personal selling*, dan publisitas. Apabila volume penjualan dirasakan cukup besar sesuai dengan yang diinginkan serta cukup mantap, maka umumnya perusahaan menurunkan kegiatan promosi atau sekedar mempertahankannya. Meskipun demikian seringkali perusahaan dalam menurunkan kegiatan promosi diikuti pula oleh penurunan penjualan. Hal ini disebabkan oleh karena beberapa kemungkinan, misalnya penurunan promosi tersebut perlu ditinjau kembali. Peninjauan tentang keputusan promosi tersebut hendaknya dilakukan dalam *skop* yang luas, dengan demikian penyajian penetapan kebijakan promosi yang kurang tepat dapat dihindarkan.

Pemaparan Kurnia tersebut menunjukkan dengan jelas korelasi antara fungsi penjualan dan fungsi pemasaran.

## **2.4 Audit Manajemen Fungsi Penjualan**

Berdasarkan penjelasan sebelumnya diketahui bahwa penjualan merupakan salah satu bagian dari pemasaran, sehingga keduanya sering dikaitkan, begitu pula ketika dilakukan prosedur pemeriksaan (audit). Alexander Hamilton Institute (1984:154-160) memaparkan penjelasan mengenai audit manajemen terhadap fungsi penjualan dan pemasaran. Audit manajemen pada fungsi penjualan dan fungsi pemasaran terdiri dari tujuan-tujuan berikut:

- a. untuk mengevaluasi perencanaan penjualan dan usaha manajemen penjualan dalam menentukan suatu rencana untuk mencapai keberhasilan penjualan; dan
- b. untuk menganalisa usaha pemasaran dalam hubungannya untuk mendukung rencana penjualan.

Penjelasan kemudian dilanjutkan dengan pemaparan program audit manajemen fungsi penjualan dan pemeriksaan sebagai berikut.



### 1. Objektivitas penjualan dan pemasaran

Strategi objektivitas fungsi penjualan dan pemasaran tidak hanya harus didukung oleh setiap fungsi, tetapi secara tidak langsung harus didukung oleh seluruh fungsi-fungsi utama yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Salah satu evaluasi penting ialah mempertimbangkan strategi objektivitas penjualan dan pemasaran untuk tahun-tahun yang akan datang. Keberhasilannya akan bergantung pada komparasi antara perencanaan penjualan dan pemasaran dengan hasil-hasil yang sesungguhnya (aktual) selama tiga tahun terakhir. Periode tahun berjalan biasanya cukup untuk dijadikan pertimbangan keberhasilan strategi objektivitas jangka panjang dan jangka pendek. Selain untuk menentukan keberhasilan fungsi penjualan dan pemasaran, audit manajemen harus menganalisa keberhasilannya dengan berusaha mengkoordinasikan antara fungsi penjualan dan fungsi pemasaran dengan fungsi-fungsi lain di dalam perusahaan bersangkutan. Misalnya: “efektifkah strategi harga penjualan dan pemasaran bila dikoordinasikan dengan bagian keuangan? Adakah jaminan untuk mendapatkan laba? Apakah bagian operasional cukup cakap untuk mendukung usaha penjualan?”.

### 2. Perencanaan

Strategi objektivitas penjualan dan pemasaran harus didukung dengan organisasi rencana kerja yang baik. Kemampuan untuk menyempurnakan kelanjutan tujuan strategi objektivitas akan tergantung pada suatu perencanaan yang memadai. Kedua fungsi ini, yakni penjualan dan pemasaran, menjadi sangat penting sebab keduanya berperan sebagai

sumber dari seluruh fungsi utama perusahaan dalam menyusun strategi dan rencana kerja. Oleh sebab itu, proses audit manajemen harus menganalisa proses perencanaan dan menentukan apakah proses perencanaan tersebut efektif untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

### 3. Organisasi

Organisasi fungsi penjualan dan fungsi pemasaran terdiri dari beberapa prinsip berikut.

- a. Fungsi tersebut harus bebas satu sama lain, tapi disusun sedemikian rupa sehingga dapat bekerja sama dengan erat. Prinsip ini menjelaskan bahwa setiap fungsi harus memiliki kebebasan dalam hal tindakan dan pendapat, akan tetapi tetap dalam satu kesatuan agar masing-masing fungsi dapat bekerja sama secara terbuka dan bersama-sama.
- b. Setiap fungsi harus ditempatkan pada tingkat fungsional yang tinggi karena perannya yang sangat penting. Hal ini menjamin kebebasan dan adanya komunikasi langsung dengan pimpinan teratas.
- c. Kedua fungsi tersebut harus diisi dengan para profesional yang cakap dan mampu untuk mendukung dan mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan perusahaan.

### 4. Pengawasan

Pengawasan di dalam fungsi penjualan dan pemasaran merupakan suatu prosedur yang menjamin hal-hal berikut.

- a. Bahwa ramalan penjualan memberikan gambaran yang layak dan dukungan yang sangat penting untuk kebutuhan tiap-tiap bagian.

- b. Bahwa tujuan penjualan telah sejalan dengan tujuan untuk mendukung operasi perusahaan.
- c. Bahwa manajemen memiliki data yang cukup untuk memonitor hasil penjualan dan dibandingkan dengan rencana penjualannya.
- d. Bahwa terdapat suatu ringkasan rencana tindakan untuk menyelidiki situasi pasar dan preferensi konsumen, serta menjamin bahwa hasil dari penyelidikan tersebut telah dimasukkan ke dalam strategi objektivitas dan proses perencanaan yang utama.

## 2.5 Kerangka Pikir

Audit manajemen merupakan suatu prosedur pemeriksaan yang sangat berguna untuk mengevaluasi kinerja manajemen suatu perusahaan. Prosedur ini akan menghasilkan informasi yang sangat penting bagi penulis guna mengetahui efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi. Informasi-informasi tersebut menjabarkan apa yang harus diperbaiki, maupun apa yang harus ditingkatkan untuk mencapai kualitas manajemen yang lebih baik di masa yang akan datang. Berdasarkan peranan tersebut, maka hendaknya setiap perusahaan melaksanakan prosedur audit manajemen ini guna meningkatkan kualitas kinerja perusahaan.

Demikian halnya dengan PT PLN (Persero). PLN merupakan sebuah perusahaan milik Negara yang memegang peranan penting terhadap kebutuhan hidup masyarakat Indonesia dalam hal penyediaan tenaga listrik. Selain mengemban tanggung jawab tersebut, PLN juga merupakan sebuah perusahaan yang berorientasi *profit*. Oleh sebab itu, untuk mencapai kedua tujuan tersebut maka diperlukan adanya suatu kinerja manajerial yang efektif dan efisien. Berdasarkan

alasan tersebut, maka prosedur audit manajemen menjadi suatu hal yang penting untuk dilaksanakan guna mengetahui efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi.

Demi mencapai tujuan dari penelitian ini, yakni untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi fungsi penjualan maka penulis melakukan prosedur audit manajemen terhadap fungsi penjualan PLN. Prosedur tersebut meliputi tahap audit pendahuluan. Pada tahap ini penulis mengumpulkan beberapa informasi mengenai perusahaan yang bersifat umum seperti: sejarah singkat perusahaan; struktur organisasi perusahaan; uraian tugas Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar; dan gambaran mengenai sistem penjualan tenaga listrik yang menjadi sumber utama pendapatan PLN.

Setelah hal-hal tersebut dikumpulkan pada tahap audit pendahuluan, maka penulis akan melakukan analisis terhadap informasi-informasi tersebut untuk menentukan tujuan sementara dari melaksanakan prosedur audit manajemen ini. Pada tahap selanjutnya penulis akan melakukan *review* terhadap sistem pengendalian manajemen pihak objek penelitian. Hal ini penting bagi penulis untuk memahami efektifitas dan efisiensi kinerja manajemen pihak objek penelitian. *Review* ini dilakukan dengan melakukan wawancara langsung terhadap pihak manajemen dengan menggunakan beberapa daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah penulis susun sebelumnya.

Tahap *review* tersebut berguna dalam melakukan koreksi terhadap tujuan audit sementara yang telah ditetapkan pada tahap sebelumnya. Hasil dari koreksi tersebut akan dilanjutkan untuk melaksanakan tahapan audit terinci. Hal-hal yang ditemukan dari proses audit sebelumnya akan menjadi dasar dilaksanakannya penelitian yang lebih dalam untuk mencari informasi lebih lanjut. Tahap audit terinci

ini menjadi puncak analisa penulis untuk menghasilkan kesimpulan terhadap efektifitas dan efisiensi kinerja manajemen objek penelitian. Hasil dari proses ini akan menjadi dasar bagi penulis untuk menyusun beberapa saran atau masukan yang merupakan *output* utama dari prosedur audit manajemen.

Seluruh temuan dan saran atau masukan tersebut akan disusun pada tahap akhir prosedur audit manajemen ini, yakni tahap pelaporan. Tahap ini akan menjadi penyempurna tahap-tahap audit sebelumnya. Tahap ini menyajikan seluruh rangkaian proses dan informasi yang diperoleh selama pelaksanaan prosedur audit manajemen.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan kategori penelitian terapan (*applied research*) yang bersifat kualitatif. Di dalam penelitian ini, peneliti bertujuan untuk melakukan analisis mendalam terhadap satu objek penelitian dengan menggunakan instrumen analisis berupa prosedur audit manajemen. Penelitian ini dikategorikan sebagai *case study analysis*. Hal tersebut memperkuat alasan pengkategorian penelitian ini sebagai penelitian kualitatif. Di mana *case study analysis* umumnya digunakan pada penelitian yang bersifat kualitatif dan hanya menggunakan satu objek penelitian saja.

Penelitian ini juga menggunakan tipe penyelidikan *correlational study*. Peneliti bertujuan untuk mengamati aktivitas-aktivitas objek audit pada arus kerja normal (*field study*). Hal ini sekaligus menjelaskan bahwa latar penelitian ini adalah latar alami dimana tidak ada campur tangan yang berarti dari peneliti kepada objek penelitian (*non-contrived setting*).

Berkaitan dengan objek dalam penelitian ini, yakni fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, maka unit analisis penelitian ini bersifat kelompok. Proses pengumpulan data objek penelitian tersebut dilakukan dalam satu titik waktu saja atau secara *cross sectional study* (Sekaran:2010).

### **3.2 Kehadiran Peneliti**

Di dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti bertindak sebagai *non-participant observer*. Peneliti bertindak sebagai pengamat penuh, yakni peneliti hanya melakukan penilaian dengan mengamati arus-arus kerja normal objek audit. Pengamatan ini berbentuk penilaian terhadap hasil wawancara kepada subjek audit, hasil kuesioner, maupun aktivitas-aktivitas kerja normal objek audit. Kehadiran peneliti dalam pelaksanaan penelitian ini telah diketahui sebelumnya oleh pihak *auditee* melalui surat izin penelitian.

### **3.3 Lokasi Penelitian**

Pelaksanaan prosedur audit manajemen ini berlokasi di wilayah kerja PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, Jalan Letnan Jendral Hertasning Blok B Makassar, Sulawesi Selatan.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan beberapa jenis data, sebagai berikut (Sekaran:2010):

#### **a. Data kualitatif**

Data kualitatif adalah data yang tidak dapat dihitung atau data yang berupa pertanyaan-pertanyaan. Misalnya, informasi latar belakang perusahaan, kuesioner, dan penjelasan lisan dari pihak manajemen fungsi penjualan.

b. Data kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang dapat dihitung atau data yang berupa angka-angka. Misalnya, data volume penjualan, laporan target dan realisasi sub-sub program perusahaan selama dua tahun terakhir.

Sumber data yang digunakan di dalam penelitian ini diperoleh dari:

a. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan pada saat melaksanakan observasi dan wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang berkompeten dengan masalah penelitian serta hasil survey pelanggan PLN berkaitan dengan kebutuhan data untuk tahapan audit terinci.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif yang memiliki relevansi dengan materi penulisan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut (Sekaran:2010).

1. Penelitian lapangan (*field research*)

Metode ini dilaksanakan dengan hadir langsung pada lokasi penelitian. Peneliti menggunakan dua jenis metode pengumpulan data berikut.



- a. Metode *interview*, yaitu peneliti mengadakan wawancara atau tanya jawab dengan pihak-pihak yang dianggap dapat memberikan informasi dalam perusahaan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara kepada beberapa pelanggan dari objek penelitian (PLN) guna mendukung kesimpulan akhir dari penelitian ini.
  - b. Metode dokumentasi, yaitu peneliti mengambil data dari dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang diberikan oleh pihak perusahaan yang relevan dengan permasalahan penelitian.
2. Tinjauan pustaka (*library research*)
- Metode ini dilaksanakan dengan menggunakan data sekunder untuk memperoleh informasi-informasi yang berkaitan dengan materi penelitian. Data sekunder adalah data-data yang diperoleh dengan cara menelaah buku-buku teks maupun melakukan penelusuran (*searching*) internet.

### **3.6 Analisis Data**

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, penulis menggunakan prosedur audit manajemen sebagai instrumen analisis untuk menjawab masalah tersebut. Adapun prosedur-prosedur yang dimaksud ialah sebagai berikut.

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi yang bersifat umum mengenai objek penelitian, seperti latar belakang perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, dan *job description*. Pada tahapan ini, peneliti melakukan penelaahan terhadap peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas objek penelitian. Peneliti akan menganalisis informasi-informasi yang diperoleh tersebut untuk mengidentifikasi hal-hal potensial yang mengandung kelemahan pada objek penelitian tersebut. Berdasarkan informasi latar belakang ini, peneliti dapat menentukan tujuan audit sementara.

2. *Review* dan Pengujian Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini, peneliti melakukan *review* dan pengujian terhadap sistem pengendalian manajemen objek penelitian. Tujuan dari tahap ini adalah menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

3. Audit Terinci

Pada tahap audit ini, peneliti melakukan penelitian terinci untuk memperoleh bukti-bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan penelitian yang telah ditetapkan peneliti sebelumnya. Peneliti akan mengembangkan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan lain guna menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

#### 4. Pelaporan

Pada tahap ini peneliti bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil prosedur audit sebelumnya kepada pihak objek penelitian, yakni Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan selaku pelaksana fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Tahapan ini sekaligus menjadi tahapan akhir dari seluruh prosedur audit sebelumnya. Tahapan ini akan menghasilkan *output* berupa laporan hasil audit manajemen yang dapat dilihat pada lampiran V.

### 3.7 Tahap-tahap Penelitian

Tahap-tahap dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yakni: penelitian pendahuluan, penelitian inti, dan pasca penelitian.

#### 1. Penelitian Pendahuluan

Penelitian ini akan diawali dengan mengumpulkan data-data sekunder baik dari sumber pustaka maupun dari objek audit sendiri. Data-data sekunder yang bersumber dari pustaka digunakan sebagai pijakan dalam mendesain penelitian ini. Hal ini bermanfaat dalam memperkuat pemahaman peneliti mengenai konteks penelitian, yakni audit manajemen agar memudahkan peneliti menjalankan penelitian ini. Data-data sekunder yang bersumber dari objek audit adalah dokumentasi-dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian ini. Dokumentasi-dokumentasi tersebut berupa anggaran, profil umum

perusahaan, *job description* dari masing-masing bagian objek audit, dan dokumentasi lain yang berkaitan dengan kebutuhan penelitian ini..

## 2. Penelitian Inti

Pada tahap ini peneliti akan menyusun beberapa pertanyaan berdasarkan hasil dari penelitian pendahuluan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut kemudian disajikan dalam bentuk kuesioner untuk diajukan kepada pihak objek penelitian (PLN). Selain itu, peneliti juga menyusun beberapa pertanyaan yang akan diajukan kepada para pelanggan dari objek penelitian (PLN) guna mendukung kesimpulan akhir penelitian. Tahapan inilah yang menjadi dasar peneliti untuk mencapai tujuan penelitian ini, yakni menjawab rumusan masalah penelitian.

## 3. Pasca Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian inti tersebut, maka peneliti akan menyusun temuan-temuannya ke dalam suatu bentuk laporan. Laporan ini berisi temuan-temuan penelitian dan juga saran-saran atau masukan dari peneliti kepada objek penelitian berkaitan dengan temuan-temuan tersebut.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Sejak awal berdirinya Perusahaan Listrik Negara hingga saat ini telah terjadi banyak peristiwa-peristiwa penting. Berikut ini merupakan tahun-tahun penting dalam sejarah kelistrikan di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat.

1. Tahun 1914

Dibangun pembangkit listrik pertama di Makassar dengan menggunakan mesin uap yang dikelola oleh suatu lembaga yang disebut *Electriciteit Weizen* berlokasi di Pelabuhan Makassar.

2. Tahun 1925

Dibangun Pusat Listrik Tenaga Uap (PLTU) dengan kapasitas 2 MW di tepi Sungai Je'neberang daerah Pandang-Pandang, Sungguminasa dan hanya mampu beroperasi hingga tahun 1957.

3. Tahun 1946

Dibangun Pusat Listrik Tenaga Diesel (PLTD) yang berlokasi di bekas lapangan sepak bola Bontoala yang dikelola oleh N. V. Nederlands Gas Electriciteit Maatschappij (N. V. NEGEM).

4. Tahun 1949

Seluruh pengelolaan ketenagalistrikan dialihkan ke N. V. Ovesseese Gas dan Electriciteit Gas dan Electriciteit Maatschappij (N. V. OGEM).

5. Tahun 1957

Pengusahaan ketenagalistrikan di kota Makassar dinasionalisasi oleh Pemerintah RI dan dikelola oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN) Makassar, namun wilayah operasinya terbatas hanya di kota Makassar. Daerah luar dari kota Makassar seperti Majene, Bantaeng, Bulukumba, Watampone, dan Palopo, pusat pembangkitnya ditangani oleh PLN Cabang luar kota dan pendistribusiannya oleh PT MPS (Maskapai untuk Perusahaan-perusahaan Setempat). PLN Makassar inilah yang menjadi cikal bakal lahirnya PT PLN (Persero) Wilayah VIII sebagaimana yang kita kenal saat ini.

6. Tahun 1961

PLN Pusat membentuk unit PLN Eksploitasi VI dengan wilayah kerja meliputi Provinsi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara yang berkedudukan di Makassar.

7. Tahun 1973

Berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik No. 01/PRT/1973 tentang Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas Perusahaan Umum, PLN Eksploitasi VI berubah menjadi PLN Eksploitasi VIII.

8. Tahun 1975

Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik mengeluarkan Peraturan Menteri No. 013/PRT/1975 sebagai pengganti Peraturan Menteri No. 01/PRT/1973 yang didalamnya disebutkan bahwa perusahaan mempunyai unsur pelaksana yaitu Proyek PLN Wilayah. Oleh sebab itu, Direksi Perum Listrik

Negara menetapkan SK No. 010/DIR/1976 yang mengubah sebutan PLN Eksploitasi VIII menjadi PLN Wilayah VIII.

9. Tahun 1994

Berdasarkan PP No. 23 tahun 1994 maka status PLN Wilayah VIII berubah menjadi Persero sekaligus merubah namanya menjadi PT PLN (Persero) Wilayah VIII. Perubahan ini mengandung arti bahwa PLN semakin dituntut untuk meningkatkan kinerjanya.

10. Tahun 2001

Sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sector ketenagalistrikan, PT PLN (Persero) Wilayah VIII diarahkan menjadi *Strategic Business Unit/Investment Centre* dan sebagai tindak lanjut, sesuai dengan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 01.K/010/DIR/2001 tanggal 8 Januari 2001, PT PLN (Persero) Wilayah VIII berubah menjadi PT PLN (Persero) Unit Bisnis Sulawesi Selatan dan Tenggara 11. Tahun 200x Wilayah Sulsel dan Sultra.

11. Tahun 2006

Berubah menjadi PT PLN (Persero) Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat.

## 4.2 Visi, Misi, dan Motto

a. Visi

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang tumbuh dan berkembang.

Unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

b. Misi

1. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

c. Motto

“Listrik untuk kehidupan yang lebih baik (*Electricity for a better future*)”

#### **4.3 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan cerminan dari pembagian tugas dan wewenang setiap bagian dari organisasi yang disusun sedemikian rupa guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Adapun struktur organisasi dari PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar dapat dilihat di lampiran I.

#### **4.4 Uraian Tugas Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar**

Struktur organisasi PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar terdiri dari beberapa fungsi. PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sebagai kantor induk dipimpin oleh seorang *General Manager* dengan dibantu oleh enam Manajer Bidang berikut ini.



- a. Manajer Bidang Keuangan
- b. Manajer Bidang Niaga dan Pelayanan Pelanggan
- c. Manajer Bidang Perencanaan
- d. Manajer Bidang Pembangkitan
- e. Manajer Bidang Transmisi dan Distribusi
- f. Manajer Bidang SDM dan KHA (Komunikasi, Hukum, dan Administrasi)

Terdapat dua jabatan yang setara dengan Manajer Bidang yang berkedudukan di bawah *General Manager*, yaitu Kepala Audit Internal dan P2K. Berikut penjelasan dari masing-masing fungsi di atas.

- a. *General Manager*

Bertanggung jawab atas pengadaan usaha melalui optimalisasi seluruh sumber daya secara efisien, efektif dan saling bersinergi serta menjamin penerimaan hasil penjualan tenaga listrik, peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan *profit* dan menciptakan iklim kerja yang produktif.

- b. Manajer Bidang Keuangan

Bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengolahan anggaran dan keuangan unit usaha sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang baik, pengolahan pajak yang efektif serta penyajian laporan keuangan dan akuntansi yang akurat dan tepat waktu.

- c. Manajer Bidang Niaga dan Pelayanan Pelanggan

Bertanggung jawab atas upaya pencapaian target pendapatan dari penjualan tenaga listrik, pengembangan pemasaran yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan serta transaksi pembelian tenaga listrik yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan, serta ketersediaan standar

pelaksanaan kerja dan terciptanya interaksi kerja yang baik antara unit-unit pelaksana.

d. Manajer Bidang Perencanaan

Bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan kerja, sistem manajemen kerja, perencanaan investasi dan pengembangan aplikasi sistem informasi untuk mendukung upaya perusahaan tenaga listrik yang memiliki efisiensi, mutu, dan keandalan yang baik serta upaya pencapaian sasaran dan ketersediaan kerangka acuan pelaksanaan kerja.

f. Manajer Bidang Transmisi dan Distribusi

Bertanggung jawab atas penyusunan strategi, standar operasi dan pemeliharaan, standar desain konstruksi dan kebijakan manajemen termasuk keselamatan ketenagalistrikan untuk menjamin kontinuitas pengusaha tenaga listrik dengan efisiensi serta mutu dan keandalan yang baik dan dukungan logistik bagi operasional perusahaan tenaga listrik di unit pelaksana.

g. Manajer Bidang SDM dan KHA

Manajer bidang SDM bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan manajemen SDM dan organisasi, administrasi kepegawaian dan hubungan industrial, serta mendukung kelancaran kerja organisasi. Manajer bidang KHA (Komunikasi, Hukum, dan Administrasi) bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan administrasi kesekretariatan, komunikasi masyarakat, pengelolaan keamanan, sarana dan prasarana kantor, serta pembinaan lingkungan untuk mendukung kelancaran kerja organisasi.

#### 4.5 Uraian Tugas Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan

Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan memegang peranan penting dalam hal fungsi penjualan energi listrik PLN. Bagian ini terdiri dari satu Manajer Menengah dan tiga Deputi Manajer dan satu *Senior Specialist* setara Deputi Manajer, serta beberapa jabatan yang dibawah oleh masing-masing Deputi Manajer. Adapun struktur organisasi Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan dapat dilihat pada lampiran 3. Berikut penjelasan dari masing-masing jabatan pada Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan.

##### 1. Manajer Niaga dan Pelayanan Pelanggan

Manajer Niaga dan Pelayanan Pelanggan bertugas mengkoordinir usaha pencapaian target pendapatan penjualan tenaga listrik, pemasaran yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan dan transaksi pembelian tenaga listrik yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan, serta ketersediaan standar pelaksanaan kerja dan terciptanya interaksi kerja yang baik antara unit-unit pelaksana. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini ialah sebagai berikut.

- a. Mengevaluasi ketentuan dan strategi pemasaran, rencana penjualan energi dan rencana pendapatan.
- b. Mengevaluasi harga jual energi listrik.
- c. Mengevaluasi biaya penyediaan tenaga listrik (HPP).
- d. Menegosiasikan harga jual beli tenaga listrik.
- e. Mengevaluasi strategi dan pengembangan pelayanan pelanggan, standar dan produk pelayanan.

- f. Mengevaluasi ketentuan Data Induk Pelanggan (DIL) dan Data Induk Saldo (DIS).
- g. Mengevaluasi konsep kebijakan sistem informasi pelayanan pelanggan.
- h. Mengawasi pengendalian DIS dan opname saldo piutang.
- i. Mengkoordinasikan pelaksanaan penagihan kepada pelanggan tertentu antara lain TNI/POLRI dan instansi vertikal.
- j. Mengkaji pengelolaan Cater dan menyusun rencana penyempurnaannya.
- k. Menyusun mekanisme interaksi antar unit pelaksana.
- l. Menyusun rencana pengembangan usaha serta pengaturannya.
- m. Membuat usulan RKAP yang terkait dengan bidangnya.

## 2. *Senior Specialist II* Pengembangan Produk dan Layanan

*Senior Specialist II* Pengembangan Produk dan Layanan bertugas merencanakan dan mengevaluasi pengembangan produk dan layanan untuk peningkatan pendapatan. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini ialah sebagai berikut.

- a. Merencanakan dan mengevaluasi implementasi produk unggulan.
- b. Merencanakan kegiatan pengembangan produk dan layanan non-energi listrik, antara lain: sewa asset dan jasa konsultasi teknik.

## 3. Deputi Manajer Pemasaran

Deputi Manajer Pemasaran bertugas menyusun dan mengendalikan strategi peningkatan pendapatan penjualan tenaga listrik, penekanan susut non-

teknis dan pelayanan kepuasan pelanggan, kebutuhan anggaran investasi dan anggaran operasi dalam rangka meningkatkan kinerja peningkatan pendapatan penjualan tenaga listrik dan pelayanan pelanggan. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini ialah sebagai berikut.

- a. Menyusun rencana penjualan tenaga listrik.
- b. Menyusun kebijakan pelaksanaan SK Direksi yang berhubungan dengan peningkatan pendapatan, perbaikan faktor beban serta peningkatan kepuasan pelanggan.
- c. Menyusun rencana kerja tahunan dan strategi pemasaran untuk peningkatan pendapatan sesuai rencana kerja bidang niaga.
- d. Mengkoordinir, mengarahkan dan membagi tugas pada fungsional ahli.
- e. Mengevaluasi dan menganalisa realisasi penjualan serta membuat rekomendasinya untuk peningkatan penjualan.
- f. Mengevaluasi dan mengendalikan daftar tunggu.
- g. Menyusun standar dan produk pelayanan serta kontrak jual beli tenaga listrik.
- h. Melaksanakan riset pasar dan memantau kegiatan pelayanan agar berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan.
- i. Memberikan bimbingan kepada unit-unit dalam bidang pemasaran.

#### 4. *Analyst* Perkiraan Penjualan Energi dan Pendapatan

*Analyst* Perkiraan Penjualan Energi dan Pendapatan bertugas menyusun rencana/proyeksi penjualan tenaga listrik, proyeksi pendapatan serta target

penjualan dan pendapatan tenaga listrik di masing-masing unit dalam rangka meningkatkan kinerja pendapatan. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Menyusun rencana kerja tahunan pemasaran sesuai rencana kerja bidang niaga.
- b. Menyusun rencana penjualan tenaga listrik.
- c. Mengevaluasi dan menganalisa realisasi penjualan serta membuat rekomendasi untuk peningkatan penjualan.
- d. Mengevaluasi dan mengendalikan daftar tunggu.
- e. Memberikan bimbingan kepada unit-unit dalam bidang Pemasaran.

5. *Assistant Analyst* Perkiraan Penjualan Energi dan Pendapatan

*Assistant Analyst* Perkiraan Penjualan Energi dan Pendapatan bertugas membantu menyusun rencana/proyeksi penjualan tenaga listrik, proyeksi pendapatan serta target penjualan dan pendapatan tenaga listrik di masing-masing unit dalam rangka meningkatkan kinerja pendapatan.

6. *Analyst* Standar Peningkatan Pelayanan

*Analyst* Standar Peningkatan Pelayanan bertugas menyusun standar pelayanan dan rencana/strategi pengembangan pelayanan pelanggan dalam rangka meningkatkan kinerja indeks kepuasan pelanggan. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Menyiapkan pencatatan pencapaian data Tingkat Mutu Pelayanan (TMP).
- b. Mengevaluasi dan menetapkan deklarasi dan realisasi TMP.
- c. Menyusun strategi dan program peningkatan pelayanan.

#### 7. *Assistant Analyst* Standar Peningkatan Pelayanan

*Assistant Analyst* Standar Peningkatan Pelayanan bertugas membantu menyusun standar pelayanan dan rencana/strategi pengembangan pelayanan pelanggan dalam rangka meningkatkan kinerja indeks kepuasan pelanggan.

#### 8. *Analyst* Strategi Pemasaran

*Analyst* Strategi Pemasaran bertugas menyusun strategi dan pengembangan pemasaran melalui penyusunan segmentasi pelanggan, mengevaluasi kemampuan bayar pelanggan dan menetapkan strategi pemasaran dalam rangka meningkatkan kinerja pendapatan. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Menyusun rencana kerja tahunan pemasaran sesuai rencana kerja bidang Niaga.
- b. Menyusun strategi pemasaran sesuai segmen tarif.
- c. Menyusun potensi kemampuan bayar pelanggan.
- d. Melaksanakan riset pasar dan memantau kegiatan pelayanan agar berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan.

#### 9. *Assistant Analyst* Strategi Pemasaran

*Assistant Analyst* Strategi Pemasaran bertugas membantu menyusun strategi dan pengembangan pemasaran melalui penyusunan segmentasi pelanggan, mengevaluasi kemampuan bayar pelanggan dan menetapkan strategi pemasaran dalam rangka meningkatkan kinerja pendapatan.

#### 10. *Assistant Officer* Administrasi Pemasaran

Melaksanakan pengaturan administrasi bagian pemasaran untuk

mendukung pengelolaan data pemasaran secara tertib. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Mengumpulkan data, laporan ketentuan/aturan yang berkaitan dengan kegiatan pemasaran.
- b. Mengelola data dan informasi yang dikumpulkan dan melaporkan perubahan/perkembangannya kepada Deputy Manager pemasaran dan para fungsional ahli.
- c. Menyimpan dan mengamankan hasil pengolahan data agar mudah ditemukan jika diperlukan.
- d. Mengagenda surat masuk dan keluar bagian pemasaran.

#### 11. *Junior Officer* Administrasi Pemasaran

Membantu melaksanakan pengaturan administrasi bagian pemasaran untuk mendukung pengelolaan data pemasaran secara tertib.

#### 12. Deputy Manager Komersial dan Pelayanan Pelanggan

Menyusun kebijakan Sistem Informasi Pengelolaan Piutang Pelanggan (SIP3), melakukan pengendalian penagihan rekening listrik, Data Induk Pelanggan (DIL), Pembacaan Meter dan pembuatan rekening untuk meningkatkan kinerja piutang dan pendapatan serta pengamanan uang pendapatan. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Menyusun prosedur pelaksanaan SIP3 untuk acuan kerja SIP3.
- b. Memantau pelaksanaan *Data Base* Pengelolaan Piutang (DPP) wilayah untuk pengamanan pendapatan.



- c. Mengevaluasi laporan penjualan tenaga listrik (TUL III-09) untuk pelaksanaan fungsi kontrol.
- d. Mengevaluasi laporan piutang listrik (TUL IV-04) Unit Cabang untuk pelaksanaan fungsi kontrol.
- e. Mengawasi dan mengendalikan data induk pelanggan (DIL) Unit Cabang untuk pengamanan pendapatan dan meningkatkan pelayanan.
- f. Mengawasi dan mengendalikan opname saldo piutang untuk pengamanan pendapatan.
- g. Mengevaluasi pelaksanaan sistem pembacaan meter, penagihan dan pelaporan serta menyusun rencana penyempurnaannya untuk meningkatkan pelayanan dan pendapatan.
- h. Mengkoordinasi pelaksanaan penagihan kepada pelanggan tertentu antara lain POLRI untuk meningkatkan Kinerja Umur Piutang.
- i. Memberikan bahan-bahan pertimbangan dan saran dalam menetapkan kebijakan kepada Unit pelaksana Cabang untuk pencapaian Kinerja Unit.
- j. Mengevaluasi pencapaian Kinerja Umur Piutang dan *ratio* piutang ragu-ragu unit cabang untuk penilaian kinerja unit.
- k. Melakukan koordinasi Kinerja Umur Piutang dan *ratio* piutang ragu-ragu dengan Tim Kinerja untuk pencapaian target Kinerja Wilayah.

### 13. *Analyst* Pelayanan Pelanggan

Merencanakan peningkatan penjualan tenaga listrik dan pengendalian kegiatan pelayanan sambungan baru dan tambah daya. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Melakukan analisa dan evaluasi kelayakan usulan kelistrikan untuk menetapkan pelaksanaan kelistrikan yang menguntungkan perusahaan.
- b. Mengevaluasi kegiatan pencetakan rekening listrik dan koreksi rekening listrik.
- c. Melakukan analisa dan evaluasi tata cara atau prosedur pelayanan kepada calon pelanggan untuk memperbaiki kualitas layanan.
- d. Menyusun target perusahaan yang berkaitan dengan keandalan konfigurasi tarif.

### 14. *Assistant Analyst* Pelayanan Pelanggan

Menyiapkan data untuk perencanaan peningkatan penjualan tenaga listrik dan pengendalian kegiatan pelayanan sambungan baru dan tambah daya.

### 15. *Analyst* Transaksi Jual Beli Tenaga Listrik

Memantau, menganalisa dan mengevaluasi target dan realisasi penjualan tenaga listrik dan pendapatan lain-lain fungsi pelayanan pelanggan secara tertib dengan mengacu pada ketentuan yang berlaku sehingga pengelolaan penjualan tenaga listrik dapat diterapkan sesuai ketentuan yang berlaku. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Membuat perencanaan penjualan tenaga listrik dan pendapatan lain-lain.

- b. Menganalisa pelaksanaan dan realisasi penjualan tenaga listrik dan pendapatan lain-lain.
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan penjualan tenaga listrik dan pendapatan lain-lain.
- d. Mengevaluasi realisasi penjualan tenaga listrik dan pendapatan lain-lain.
- e. Membuat statistik perkembangan penjualan tenaga listrik.
- f. Mengevaluasi perkembangan penjualan tenaga listrik
- g. Melakukan rekonsiliasi pendapatan lain-lain dengan fungsi terkait.

#### 16. *Assistant Analyst* Transaksi Jual Beli Tenaga Listrik

Pelaksanaan administrasi penjualan tenaga listrik. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Membuat laporan penjualan tenaga listrik.
- b. Melaksanakan administrasi penjualan tenaga listrik.
- c. Membuat laporan Biaya Penyambungan dan Uang Jaminan Pelanggan.
- d. Mengarsipkan laporan penjualan tenaga listrik dan laporan Biaya Penyambungan dan Uang Jaminan Pelanggan.

#### 17. *Analyst* Sistem Cater

Memantau dan mengevaluasi jadwal pembacaan meter, pelaksanaan pembacaan meter, hasil pembacaan meter dan koreksi rekening listrik. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Memantau dan mengevaluasi jadwal pembacaan meter.
- b. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan pembacaan meter

- c. Memantau dan mengevaluasi hasil pembacaan meter.
- d. Mengevaluasi koreksi rekening listrik
- e. Memonitor pelaksanaan sistem pembacaan meter secara manual, *camera digitan*, BHT, PDE, dan AMR
- f. Memantau pelaksanaan *Out sourcing* pembacaan meter.
- g. Mengevaluasi hasil pelaksanaan *Out sourcing* pembacaan meter.
- h. Mengevaluasi Perjanjian Kerja sama (PKS) PLN-Petugas Cater dan PLN-Lembaga *Out sourcing* pembacaan meter.

#### 18. *Assistant Analyst* Sistem Cater

Membuat daftar evaluasi jadwal pembacaan meter, pelaksanaan pembacaan meter dan hasil pembacaan meter. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Membuat daftar evaluasi jadwal pembacaan meter.
- b. Membuat daftar evaluasi pelaksanaan pembacaan meter.
- c. Membuat daftar evaluasi hasil pembacaan meter.
- d. Membuat daftar koreksi hasil pembacaan meter.
- e. Membuat daftar sampling Cater.
- f. Membuat Perjanjian Kerja Sama (PKS) PLN-Cater; PLN–Lembaga *Out sourcing cater*.

#### 19. *Assistant Officer* Pengendalian Piutang Pelanggan

Memantau pelaksanaan pengendalian piutang pelanggan Unit Pelaksana Cabang dan melaksanakan DPP Wilayah untuk keakuratan dan kecepatan informasi Data dan Dana. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Meng-*update Database* Piutang Pelanggan dan rekapitulasi pelunasan dari DPP Unit Pelaksana untuk kemutakiran data.
- b. Mencetak rekapitulasi pelunasan terpusat untuk pengesahan.
- c. Pembuatan konsolidasi rekapitulasi Sorek (TUL III-07) untuk proses penjualan.
- d. Pembuatan rekapitulasi konsolidasi koreksi per kode-akun, per golongan tarif untuk penyajian laporan.
- e. *Updating DPH* pada DPP Wilayah untuk proses Saldo Piutang.
- f. Melaksanakan Rekonsiliasi rekapitulasi pelunasan untuk pengamanan pendapatan.
- g. Menghimpun *file* Pelanggan yang Ditagih Terpusat (PDT) untuk peningkatan Kinerja Umur Piutang.
- h. Memantau pelaksanaan SOP SIP3 untuk penertiban pelaksanaan SIP3.

#### 20. *Junior Officer* Pengendalian Piutang Pelanggan

Melaksanakan administrasi laporan pemutusan sementara, penyambungan kembali dan pemutusan rampung serta piutang ragu-ragu. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Membuat daftar laporan pemutusan sementara, penyambungan kembali dan pemutusan rampung.
- b. Memuat laporan piutang ragu-ragu dan usulan penghapusan piutang ragu-ragu.
- c. Membuat laporan pelunasan piutang ragu-ragu.
- d. Membuat laporan piutang ragu-ragu yang telah dihapus yang lunas.

#### 21. *Assistant Officer* Administrasi Komersial

Melakukan kegiatan administrasi pada bagian Komersial. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Mengumpulkan data, laporan, ketentuan / aturan yang berkaitan dengan kegiatan bagian komersial untuk kebutuhan DM Komersial.
- b. Mengumpulkan data dan informasi untuk disampaikan ke DM Komersial.
- c. Menyimpan hasil pengelolaan data untuk tertib administrasi.
- d. Mengagendakan surat masuk dan keluar bagian komersil untuk kelancaran surat menyurat.

#### 22. *Junior Officer* Administrasi Komersial

Membantu melakukan kegiatan administrasi pada bagian Komersial

#### 23. *Deputi Manajer* Pengembangan Usaha

Melaksanakan koordinasi dan pengendalian fungsi rencana pengembangan usaha baru, kontrak pembelian energi dari LISWAS dan *Captive Power*, perencanaan *Transfer Price* dan pemantauannya untuk meningkatkan kinerja niaga dan pengembangan usaha. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Menyusun rencana kerja tahunan pengembangan usaha sesuai rencana kerja bidang niaga untuk pedoman.
- b. Menyusun dan mengkaji kelayakan pengembangan usaha baru.
- c. Mengikuti perkembangan teknologi di bidang ketenagalistrikan untuk mengevaluasi kemungkinan pemanfaatannya di lingkungan kerja.

- d. Memantau perkembangan pembangunan daerah sebagai bahan evaluasi pengembangan usaha kelistrikan jangka pendek dan panjang.
- e. Melakukan kajian-kajian terhadap pemanfaatan aset-aset perusahaan yang non-produktif untuk kemungkinan pemanfaatannya.
- f. Memberikan bahan-bahan pertimbangan dan saran dalam menetapkan kebijakan kepada Unit pelaksana cabang.
- g. Melakukan pengkajian terhadap *Captive Power* dalam rangka menunjang optimalisasi penjualan listrik.
- h. Mengevaluasi pelaksanaan program Manajemen Sisi Permintaan/*Demand Side Management* (DSM) dan Manajemen Sisi Penyediaan/*Supply Side Management* (SSM) sesuai sasaran perusahaan jangka panjang.
- i. Menyelenggarakan Manajemen Unjuk Kerja secara periodik untuk penilaian unjuk kerja pegawai.

#### 24. *Analyst* Pengembangan Usaha

Membuat rencana bisnis yang berkaitan dengan pengembangan usaha baru untuk meningkatkan pendapatan, serta menganalisa rencana pemasaran dan rencana bisnis sebagai bagian strategi pemasaran. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Menganalisa studi kelayakan pemanfaatan aset-aset non produktif untuk pengembangan usaha.
- b. Menyusun konsep rekomendasi rencana pengembangan usaha.
- c. Mengevaluasi pelaksanaan *Demand Side Manajemen* (DMS).

## 25. *Assistant Analyst* Pengembangan Usaha

Membuat pelaporan bidang Pengembangan Usaha dan melaksanakan analisa dan evaluasi pelaporan bidang Pengembangan Usaha. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah.

- a. Mengumpulkan data, laporan, ketentuan/aturan yang berkaitan dengan usaha peningkatan kegiatan pada Pengembangan Usaha.
- b. Mengelola data dan informasi yang dikumpulkan dan melaporkan perubahan/perkembangannya kepada atasannya.
- c. Menyimpan/mengamankan sarana dan hasil pengolahan data agar mudah ditemukan jika diperlukan.
- d. Membuat laporan berkala sesuai dengan bidang tugasnya.
- e. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pokoknya.
- f. Melaksanakan survey, menyusun rencana dan membuat peta potensi untuk peningkatan Pengembangan Usaha.

## 26. *Analyst* Pengembangan Tarif

Merencanakan pengembangan dan mengendalikan tarif listrik dalam pencapaian target kontrak kinerja. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah.

- a. Menghitung kelayakan dan usulan-usulan, untuk menetapkan pelaksanaan tarif kelistrikan yang menguntungkan perusahaan.
- b. Menyusun tata cara/prosedur pengembangan tarif, untuk menunjang target dan sasaran yang telah ditetapkan.



- c. Menganalisa dan menyiapkan konsep pengembangan tarif listrik dari pusat pembangkit sampai ke pelanggan.
- d. Menyusun target perusahaan yang berkaitan dan keandalan konfigurasi tarif untuk bahan pencapaian target kontrak kinerja.
- e. Mengevaluasi kegiatan pengembangan tarif listrik mulai dari pengorganisasian, sistem dan prosedur serta pelaksanaannya.
- f. Membuat laporan berkala sesuai dengan bidang tugasnya.
- g. Mengevaluasi penerapan sistem tarif yang sedang berlaku dan menyusun rencana pengembangannya.
- h. Mengevaluasi realisasi harga jual tenaga listrik dan pelaksanaan *Supply Side Managemen (SSM)*.
- i. Menyusun rencana pengembangan tarif tenaga listrik untuk diberlakukan di unit pelaksana cabang (tarif listrik regional).
- j. Mengevaluasi keberadaan *Captive Power* dan rencana pemberdayaannya.

#### 27. Assistant Analyst Pengembangan Tarif

Membuat pelaporan yang berkaitan dengan pengembangan tarif listrik serta melaksanakan evaluasi dari pelaporan-pelaporan yang dibuat. Adapun uraian tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah sebagai berikut.

- a. Mengumpulkan data, laporan, ketentuan/aturan yang berkaitan dengan usaha peningkatan dan Pengembangan Tarif Listrik.

- b. Mengelola data dan informasi yang dikumpulkan dan melaporkan perubahan/perkembangannya kepada atasan.
- c. Menyimpan/mengamankan sarana dan hasil pengolahan data agar mudah ditemukan jika diperlukan.
- d. Membuat laporan berkala sesuai dengan bidang tugasnya.

#### 28. *Assistant Officer* Administrasi Pengembangan Usaha

Melaksanakan pengaturan administrasi bagian pengembangan usaha untuk mendukung pengelolaan data pengembangan usaha secara tertib.

#### 29. *Junior Officer* Administrasi Pengembangan Usaha

Membantu melaksanakan pengaturan administrasi bagian pengembangan usaha untuk mendukung pengelolaan data pengembangan usaha secara tertib.

### 4.6 Sistem Penjualan Listrik PLN

Terdapat dua jenis sistem penjualan listrik PLN yang saat ini dikenal oleh masyarakat umum, yakni sistem “pasca bayar” dan sistem “pra bayar”. Awalnya pelayanan penjualan yang diterapkan oleh PLN hanya berupa sistem pasca bayar. Di dalam sistem ini pelanggan mendapatkan energi listrik terlebih dahulu kemudian melakukan pembayaran di akhir bulan pemakaiannya. Akan tetapi, dengan menyadari bahwa sistem ini kurang efisien bagi pelanggan dan terutama bagi perusahaan maka dirancanglah sebuah sistem penjualan baru untuk mengatasi kelemahan dari sistem terdahulu. Sistem inilah yang saat ini dikenal dengan nama “sistem pra bayar”. Sistem ini mengharuskan pelanggan melakukan pembayaran energi listrik yang akan dikonsumsi terlebih dahulu. Pembayaran ini dilakukan

melalui pembelian *voucher* sesuai jumlah pemakaian listrik yang diinginkan pelanggan. Adapun perbedaan-perbedaan di antara kedua sistem tersebut disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel. 4.1 Perbedaan antara Sistem Pasca Bayar dan Sistem Pra Bayar**

No.	Sistem Pasca Bayar	Sistem Pra Bayar
1.	Menerima uang setelah energi listrik dikonsumsi oleh pelanggan.	Menerima uang sebelum energi listrik dikonsumsi pelanggan.
2.	Kebutuhan pencatatan meter yang memerlukan biaya. Pencatatan meter yang tidak akurat dapat menjadi sumber susut atau keluhan pelanggan.	Tidak ada pencatatan meter sehingga sumber susut dan keluhan dapat diminimalisasi atau dihilangkan.
3.	Pelanggan yang tidak membayar rekening bulanan setelah waktu tertentu, dilakukan pemutusan penyambungan.	Tidak ada pemutusan aliran listrik karena tidak ada pembayaran rekening bulanan.
4.	Pelanggan yang terlambat membayar rekening bulanan dikenakan denda keterlambatan.	Tidak dikenakan denda keterlambatan, karena pembayaran dilakukan sebelum energi listrik dikonsumsi.
5.	Pelanggan membayar Uang Jaminan Pelanggan (UJL) pada saat melakukan penyambungan baru.	Pelanggan tidak dikenakan Uang Jaminan Langganan (UJL) pada saat melakukan penyambungan baru.
6.	Rekening bulanan memperhitungkan biaya beban.	Dalam menghitung energi listrik yang dikonsumsi tidak memperhitungkan biaya beban.
7.	Pelanggan kurang dapat mengendalikan pemakaian tenaga listrik karena tidak terkait dengan jumlah <i>stroom</i> yang tersedia.	Pelanggan mengendalikan sendiri pemakaian, sesuai dengan <i>stroom</i> yang tersedia.

Sumber: [www.pln.co.id](http://www.pln.co.id)

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Audit Pendahuluan

Tahap awal dari prosedur audit manajemen adalah audit pendahuluan. Audit pendahuluan dilakukan dalam rangka mempersiapkan audit yang lebih dalam. Tahap ini lebih ditekankan pada usaha penulis untuk memperoleh informasi mengenai latar belakang maupun informasi-informasi umum objek audit.

Pada tahap ini penulis mengumpulkan informasi-informasi umum mengenai objek yang diteliti. Pengumpulan informasi ini membantu penulis dalam memahami sifat objek audit sekaligus menentukan fokus dari audit ini sendiri. Adapun data-data yang diperoleh peneliti dari tahap audit pendahuluan ini adalah sebagai berikut.

1. Gambaran umum perusahaan berupa sejarah singkat yang menggambarkan perkembangan perusahaan dari masa ke masa.
2. Struktur organisasi PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar beserta uraian tugas dari masing-masing bagian.
3. Uraian tugas (*Job Description*) dari objek audit, yakni Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan.
4. Penjelasan mengenai dua produk sistem penjualan energi listrik di PLN, yakni pasca bayar dan pra bayar.

Berdasarkan informasi yang terkumpul, penulis menyusun beberapa tujuan audit sementara pada tahap audit pendahuluan ini. Adapun tujuan audit sementara tersebut ialah sebagai berikut.

1. Menilai dan menguji efektifitas dan efisiensi kinerja manajemen fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.
2. Menilai efektifitas dan efisiensi Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan dalam melaksanakan kegiatan pemasaran produk sistem penjualan energi listrik pra bayar. Berdasarkan informasi yang diperoleh, diketahui bahwa sistem penjualan pra bayar lebih menguntungkan bagi PLN dalam hal efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya dibandingkan dengan sistem penjualan listrik pasca bayar.

## **5.2    *Review* dan Pengujian Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Fungsi Penjualan**

Pada tahapan ini penulis mulai melakukan *review* dan pengujian terhadap objek audit secara lebih mendalam. Tujuan dari tahapan ini ialah menilai efektivitas sistem pengendalian dari objek audit. Tahapan ini memudahkan penulis untuk mendeteksi kelemahan-kelemahan yang ada maupun yang masih bersifat potensial pada objek audit. Tahapan ini berguna untuk memahami sistem pengendalian yang berlaku pada objek audit. Pengendalian manajemen sangat penting untuk menjamin terlaksananya strategi yang telah rencanakan secara efisien dan efektif. Adapun daftar kuesioner yang diajukan untuk meninjau dan menguji efektifitas dan efisiensi pengendalian manajemen fungsi penjualan dapat dilihat pada lampiran II.

Berdasarkan hasil *review* sistem pengendalian manajemen fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, penulis memperoleh informasi-informasi berikut.

1. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan memiliki pernyataan tujuan secara tertulis terkait fungsi penjualannya.
2. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan memiliki rencana bisnis (*business plan*) aktual untuk dibandingkan nantinya dengan hasil yang dicapai.
3. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan melakukan studi terhadap keinginan, sikap, dan perilaku pelanggan, sebelum memutuskan upaya pemasaran yang dilakukan.
4. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan telah menyusun upaya pemasarannya secara sistematis.
5. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan memiliki prosedur perencanaan pasar secara tertulis
6. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan menggunakan prediksi pasar yang komprehensif dalam menyusun rencana penjualannya.
7. Upaya penjualan perusahaan yang disusun telah didukung oleh SDM yang memadai.
8. Upaya penjualan perusahaan didukung oleh sistem informasi penjualan yang memadai.
9. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan selalu memantau perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal perusahaan.
10. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan menyesuaikan tujuan yang telah disusun dengan perubahan kondisi lingkungan, baik eksternal maupun internal perusahaan.

11. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan menjadikan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) sebagai kriteria dalam pengambilan keputusan.
12. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan mengendalikan aktivitas penjualannya melalui analisis biaya, analisis pasar, dan audit penjualan.

### **5.3 Audit Terinci**

Pada tahap audit terinci, penulis melaksanakan penelitian lebih mendalam berkaitan dengan temuan-temuan awal yang telah diperoleh sebelumnya. Tahap ini berguna untuk menjawab dua fokus tujuan audit yang telah ditetapkan pada tahap audit pendahuluan. Tahap audit terinci ini akan mengumpulkan informasi-informasi tambahan terkait dengan proses audit sebelumnya.

#### **1. Audit Terinci Efektifitas dan Efisiensi Kinerja Manajemen Fungsi Penjualan**

Berkaitan dengan tujuan audit yang pertama, yakni efektifitas dan efisiensi kinerja manajemen penjualan, penulis melaksanakan tahapan audit terinci ini. Penulis menyusun beberapa daftar pertanyaan (kuesioner) untuk menjawab tujuan audit pertama tersebut. Adapun daftar kuesioner tersebut dapat dilihat pada lampiran III. Berdasarkan hasil kuesioner tersebut, penulis memperoleh beberapa informasi berikut.

1. Berkaitan dengan objektivitas penjualan dan pemasaran, diperoleh informasi-informasi berikut:

- a. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan selaku fungsi penjualan telah menjalin koordinasi yang baik dengan fungsi-fungsi lain untuk mendukung aktivitas operasional perusahaan.
  - b. Volume penjualan meningkat selama lima tahun terakhir.
  - c. Perusahaan menerapkan konsep pemasaran yang berorientasi kepada pelanggan.
  - d. Perusahaan telah membuat profil lengkap dan akurat untuk masing-masing segmen pasar, seperti: pelanggan sosial; pelanggan rumah tangga; pelanggan bisnis; pelanggan industri; pelanggan pemerintah.
  - e. Perusahaan memiliki sistem informasi pemasaran yang terdokumentasi.
  - f. Perusahaan menjadikan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai kriteria dalam pengambilan keputusan.
  - g. Perusahaan melibatkan hasil riset pemasaran di dalam pengambilan keputusan penjualannya.
  - h. Perusahaan memiliki brosur atau teknis penjualan yang memadai.
2. Berkaitan dengan sistem perencanaan fungsi penjualan, penulis memperoleh informasi berikut:
- a. Anggaran penjualan dibuat oleh suatu tim khusus yang melibatkan setiap bagian yang bertanggung jawab terhadap pencapaian target tersebut.
  - b. Anggaran telah disusun dengan terinci dan lengkap untuk satu bagian secara keseluruhan.
  - c. Laporan prestasi anggaran yang ada telah memuat sebab-sebab terjadinya *varians* dan dampaknya terhadap pencapaian anggaran.



- d. Sistem perencanaan penjualan menghasilkan sasaran dan kuota yang realistis.
  - e. Perusahaan memiliki *business plan* (rencana bisnis) yang menjadi acuan untuk menilai kinerjanya.
  - f. Perusahaan melibatkan hasil riset terkait fungsi penjualan serta prediksi pasar yang komprehensif di dalam menyusun anggaran penjualannya.
3. Berkaitan dengan organisasi penjualan, penulis memperoleh informasi-informasi berikut:
- a. Fungsi penjualan dan fungsi pemasaran telah dipisah secara struktur dan di klasifikasikan ke dalam suatu bagian perusahaan, yakni Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan untuk membangun koordinasi yang kuat antar keduanya di dalam mencapai target pendapatan perusahaan.
  - b. Terdapat uraian tugas masing-masing bagian (*Job description*) tertulis untuk memberikan arahan yang jelas mengenai tugas dari masing-masing jabatan dari Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan.
  - c. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan memiliki posisi yang strategis dalam struktur organisasi perusahaan untuk mengoptimalkan perannya.
  - d. Perusahaan memiliki prosedur perencanaan pemasaran tertulis untuk mendukung aktivitasnya.
  - e. Perusahaan telah menyusun upaya pemasarannya secara sistematis berdasarkan prosedur pemasaran yang ada.
  - f. Perusahaan telah menempatkan individu-individu yang berkualifikasi pada pos-pos jabatan dalam fungsi penjualan guna mendukung jalannya operasional perusahaan dengan efektif.

4. Berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen fungsi penjualan, penulis memperoleh informasi-informasi berikut:
- a. Perusahaan memiliki prosedur pengendalian manajemen fungsi penjualan yang memadai untuk menjamin tercapainya rencana tahunan yang telah disusun.
  - b. Perusahaan melakukan pengendalian tersebut dengan melaksanakan analisis biaya, analisis pasar, dan audit penjualan.
  - c. Perusahaan telah melaksanakan rekomendasi-rekomendasi sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan audit penjualan sebelumnya.
  - d. Perusahaan juga melakukan analisis periodik terhadap biaya pemasarannya.
  - e. Perusahaan mengadakan pelatihan dan supervisi kepada para staf penjualannya untuk mendukung terciptanya peningkatan kinerja perusahaan khususnya yang terkait dengan fungsi penjualan.

Berkaitan dengan hal tersebut, penulis memperoleh data terkait dengan efektifitas dan efisiensi kinerja fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Adapun data tersebut ialah sebagai berikut.

**Tabel 5.1 Laporan Energi Terjual (kWh) per Jenis Tarif PT PLN (Persero)**  
**Wilayah Sulselrabar Tahun 2007 s/d 2011**

<b>Jenis Pelanggan</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Sosial	80.395.902	84.529.948	96.457.993	108.773.330	211.051.326
Rumah Tangga	1.265.223.871	1.300.398.228	1.567.616.669	1.771.548.229	253.625.230
Bisnis	526.828.914	582.394.098	577.808.196	633.039.852	287.808.306
Industri	685.302.536	723.071.763	637.712.229	664.596.701	327.538.124
Pemerintah	149.730	191.838	249.856	716.640.108	297.158.223
<b>Jumlah</b>	<b>2.768.802.549</b>	<b>2.944.019.266</b>	<b>3.167.403.393</b>	<b>3.505.496.237</b>	<b>3.855.592.647</b>

Sumber PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar

Tabel 5.1 di atas merupakan data statistik angka penjualan energi listrik selama lima tahun terakhir. Secara jumlah keseluruhan, terjadi peningkatan di semua segmen pelanggan. Akan tetapi, pada tahun 2009 terjadi penurunan angka penjualan untuk segmen pelanggan jenis tarif bisnis dan industri. Kedua segmen pelanggan ini diketahui merupakan sumber pendapatan terbesar PLN dalam hal penjualan energi listrik dibandingkan dengan segmen pelanggan lainnya.

Berdasarkan data statistik tersebut, dapat dilihat bahwa kinerja manajemen fungsi penjualan secara umum telah berjalan secara efektif dan efisien. Akan tetapi, terjadi in-efektifitas dan in-efisiensi kinerja di tahun 2009 yang menyebabkan penurunan penjualan untuk segmen pelanggan bisnis dan industri. Kedua segmen pelanggan tersebut merupakan sumber pendapatan terbesar perusahaan dibanding dengan segmen pelanggan yang lain.

Penulis memperoleh data-data lain yang terkait dengan kinerja manajemen fungsi penjualan. Adapun data-data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 5.2 Laporan Kinerja Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan PT PLN  
(Persero) Wilayah Sulselrabar untuk Tahun 2011 dan 2012**

Indikator Kinerja Kunci	Satuan	Target	Realisasi
1. Penambahan Jumlah Pelanggan Baru:			
a. 2011	Pelanggan	156.864	156.933
b. 2012	Pelanggan	128.809	131.842
2. Biaya Administrasi per Pelanggan			
a. 2011	Rp.	54.140,00	57.990,00
b. 2012	Rp.	51.043,00	52.977,00
3. Rata-rata Waktu Pasang Baru			
a. 2011	Hari	5,00	4,73
b. 2012	Hari	7,00	4,72
4. Biaya Pokok Penyediaan			
a. 2011	Rp./kWh	1.474,00	1.483,14
b. 2012	Rp./kWh	1.413,00	1.476,00

Sumber PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar

Tabel 5.2 di atas menunjukkan beberapa indikator kunci kinerja manajemen fungsi penjualan. Adapun penjelasan dari masing-masing *item* tersebut ialah sebagai berikut.

1. Penambahan Jumlah Pelanggan Baru

Tahun 2011 perusahaan menetapkan target penambahan jumlah pelanggan baru sebanyak 156.864 pelanggan, dan berhasil melampaui target tersebut

sebanyak 156.933. Tahun 2012 perusahaan menetapkan target penambahan pelanggan sebanyak 128.809 pelanggan, dan berhasil melampaui target tersebut sebanyak 131.842 pelanggan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam hal penambahan jumlah pelanggan baru, kinerja manajemen fungsi penjualan telah berjalan dengan efektif.

#### 2. Biaya Administrasi per Pelanggan

Tahun 2011 perusahaan menetapkan target biaya administrasi per pelanggan sebesar Rp. 54.410, sedangkan realisasi target tersebut sebesar Rp. 57.990. Tahun 2012 perusahaan menetapkan target biaya administrasi per pelanggan sebesar Rp. 51.043, sedangkan realisasi target tersebut sebesar Rp. 52.977. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam hal biaya administrasi per pelanggan, kinerja manajemen fungsi penjualan belum efisien dalam menggunakan sumber daya yang ada.

#### 3. Rata-rata Waktu Pasang Baru

Tahun 2011 perusahaan menetapkan target rata-rata waktu pasang baru selama 5 hari, sedangkan realisasi target tersebut lebih cepat dari yang ditargetkan (4,73 hari). Tahun 2012 perusahaan menetapkan target rata-rata waktu pasang baru selama 7 hari, sedangkan realisasi target tersebut lebih cepat dari yang ditargetkan (4,72 hari). Dengan demikian, dalam hal kecepatan pasang baru, kinerja manajemen fungsi penjualan telah berjalan cukup efektif.

#### 4. Biaya Pokok Penyediaan (BPP)

Tahun 2011 perusahaan menetapkan target Biaya Pokok Penyediaan sebesar Rp. 1.474,00/kWh, sedangkan realisasi target tersebut sedikit

melebihi target yakni sebesar Rp. 1.483,14/kWh. Tahun 2012 perusahaan menetapkan target biaya pokok penyediaan sebesar Rp. 1.413,00/kWh, sedangkan realisasi target tersebut sedikit melebihi target sebesar Rp. 1.476,00/kWh. Dengan demikian, terkait dengan Biaya Pokok Penyediaan, kinerja manajemen fungsi penjualan belum efisien dalam menggunakan sumber daya yang ada.

## **2. Audit Terinci untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi Sistem Pemasaran Produk Penjualan Listrik Pra Bayar**

Berkaitan dengan tujuan audit kedua yang telah disusun sebelumnya, yakni menilai efektifitas dan efisiensi sistem pemasaran produk listrik pra bayar, maka penulis melakukan tahapan audit terinci ini. Penulis menyusun beberapa pertanyaan dalam bentuk kuesioner kepada pihak manajemen fungsi penjualan. Adapun daftar kuesioner tersebut dapat dilihat pada lampiran IV. Berdasarkan daftar kuesioner tersebut, penulis memperoleh beberapa informasi berikut:

- a. PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar memiliki perencanaan pemasaran yang menyeluruh.
- b. Komponen-komponen promosi yang berkaitan dengan rencana pemasaran program listrik pra bayar telah disusun dengan seimbang.
- c. Perusahaan memiliki kebijakan bauran promosi yang terdokumentasi.
- d. Anggaran promosi penjualan yang ada telah memadai untuk menjalankan program promosi.
- e. Perusahaan memiliki tujuan periklanan secara jelas dan merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan secara menyeluruh.

- f. Penyusunan anggaran promosi melibatkan penggunaan data prediksi pasar yang komprehensif.
- g. Tema dan media periklanan produk listrik pra bayar telah dipilih secara tepat.
- h. Perusahaan memiliki staf periklanan internal yang memadai untuk mendukung terlaksananya pemasaran yang efektif.

Hasil kuesioner tersebut menunjukkan adanya sistem dan prosedur yang memadai untuk mendukung usaha pemasaran produk listrik pra bayar secara efektif dan efisien. Adapun data kinerja manajemen terkait hal tersebut ialah sebagai berikut:

**Tabel 5.3      Jumlah Akumulasi Pelanggan Prabayar**

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
2011	65.000	72.109
2012	71.000	78.080

Sumber: PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar

Data tersebut menunjukkan keberhasilan kinerja manajemen fungsi pemasaran dalam mendukung pencapaian target penjualan produk listrik pra bayar. Penjualan tersebut bahkan mampu melampaui angka target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

#### **5.4      Pelaporan**

Tahap pelaporan merupakan tahapan akhir dari rangkaian proses audit yang dilakukan penulis sebelumnya. Tahapan ini akan menyimpulkan keseluruhan hasil

dari prosedur audit manajemen fungsi penjualan ini. Adapun susunan pelaporan tersebut ialah sebagai berikut.

- I. Pendahuluan
- II. Temuan-temuan
- III. Kesimpulan
- IV. Saran dan masukan
- V. Ruang Lingkup

Laporan hasil pemeriksaan manajemen penjualan tersebut dapat dilihat pada lampiran VI.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis prosedur audit manajemen fungsi penjualan yang telah dilaksanakan, penulis menyusun beberapa kesimpulan berikut.

1. PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar memiliki pengendalian manajemen fungsi penjualan yang memadai untuk menjamin berlangsungnya operasional perusahaan secara efektif dan efisien.
2. Terjadi inefisiensi dan inefektifitas kinerja manajemen fungsi penjualan di tahun 2009.
3. Secara keseluruhan kinerja manajemen fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar pada lima tahun terakhir (2007-2012) telah berjalan dengan cukup efektif dan efisien.
4. Sistem pemasaran produk listrik pra bayar telah berjalan dengan efektif dan efisien.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan analisis prosedur audit manajemen fungsi penjualan yang telah dilaksanakan, penulis menyusun beberapa saran atau masukan guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja manajemen fungsi penjualan. Adapun saran-saran tersebut ialah sebagai berikut.

1. Perusahaan harus mengoptimalkan kinerja sistem pengendalian penjualannya agar seluruh rencana penjualan yang telah disusun sedemikian rupa dapat tercapai.
2. Rencana yang telah disusun harus dikomunikasikan secara efektif kepada staf yang bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan rencana tersebut.
3. Hasil analisa terkait penyebab penurunan penjualan pada pelanggan bisnis dan pelanggan industri harus dikomunikasikan kepada seluruh staf penjualan agar para pelaksana penjualan dapat menghindari pengulangan kesalahan yang dapat menyebabkan penurunan penjualan di tahun yang akan datang.
4. *Analyst* Transaksi Jual Beli Tenaga Listrik harus mengevaluasi penyimpangan yang terjadi pada Biaya Administrasi per Pelanggan dan Biaya Pokok Penyediaan (BPP). Hal ini penting untuk menemukan penyebab penyimpangan biaya tersebut yang mengakibatkan terjadinya inefisiensi penggunaan sumber daya perusahaan.
5. Sistem dan prosedur kerja yang telah berjalan baik hendaknya tetap dilakukan pengawasan terhadap pelaksanaannya agar keberhasilan kinerja yang telah dicapai tetap dapat terpelihara.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 1996. *Auditing: Pemeriksaan Akuntan Jilid 1*. Jakarta: FE Universitas Indonesia.
- Alexander Hamilton Institute. 1984. *Manajemen Audit: Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas*. Terjemahan oleh Moch. Hazny. Surabaya: Usaha Nasional Surabaya.
- Arens & Loebbecke. 1996. *Auditing: Pendekatan Terpadu*. Terjemahan oleh Amir Abadi Jusuf. Jakarta: Salemba Empat.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton, W. C. & Johnson, R. N. 2006. *Modern Auditing: Assurance Services and The Integrity of Financial Reporting (8<sup>th</sup> ed.)*. United States of America: John Wiley and Sons, Inc.
- Kurnia, Ahmad. 2012. *All Management Insight: Catatan Perkuliahan*, (Online), (<http://elqorni.wordpress.com/2008/05/03/konsep-pemasaran-dan-penjualan/>), diakses 30 Oktober 2012).
- Muljono, Teguh, P. 1999. *Aplikasi Management Audit Dalam Industri Perbankan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Rahmat. 2012. *Tujuan dan Manfaat Management Audit*, (Online), (<http://blog.re.or.id/tujuan-dan-manfaat-management-audit.htm>), diakses 24 Oktober 2012).
- Ramanathan, R. A. 1997. *Cost and Management Audit (2<sup>nd</sup> ed.)*. India: Tata McGraw-Hill.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2010. *Research Methods for Bussinness: A Skill Building Approach (5<sup>th</sup> ed.)*. United Kingdom: John Wiley & Sons.

Stettler, F. H. 1982. *Auditing Principles: A Systems-Based Approach (5<sup>th</sup> ed.)*. United States of America: Prentice-Hall International, Inc.

Stewart, Grant. Tanpa Tahun. *Sukses Manajemen Penjualan*. Terjemahan oleh Bob Sabran, M.M. Indonesia: Erlangga.

Swastha, Basu. 1989. *Manajemen Penjualan (edisi ketiga)*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Syamsi, Ibnu. 2007. *Efisiensi Sistem dan Prosedur Kerja (edisi revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Taylor, D. H. & Glezen, G. W. 1991. *Auditing: Integrated Concepts and Procedures*. Singapore: John Wiley and Sons.

Tunggal, A. W. 2001. *Management Audit: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

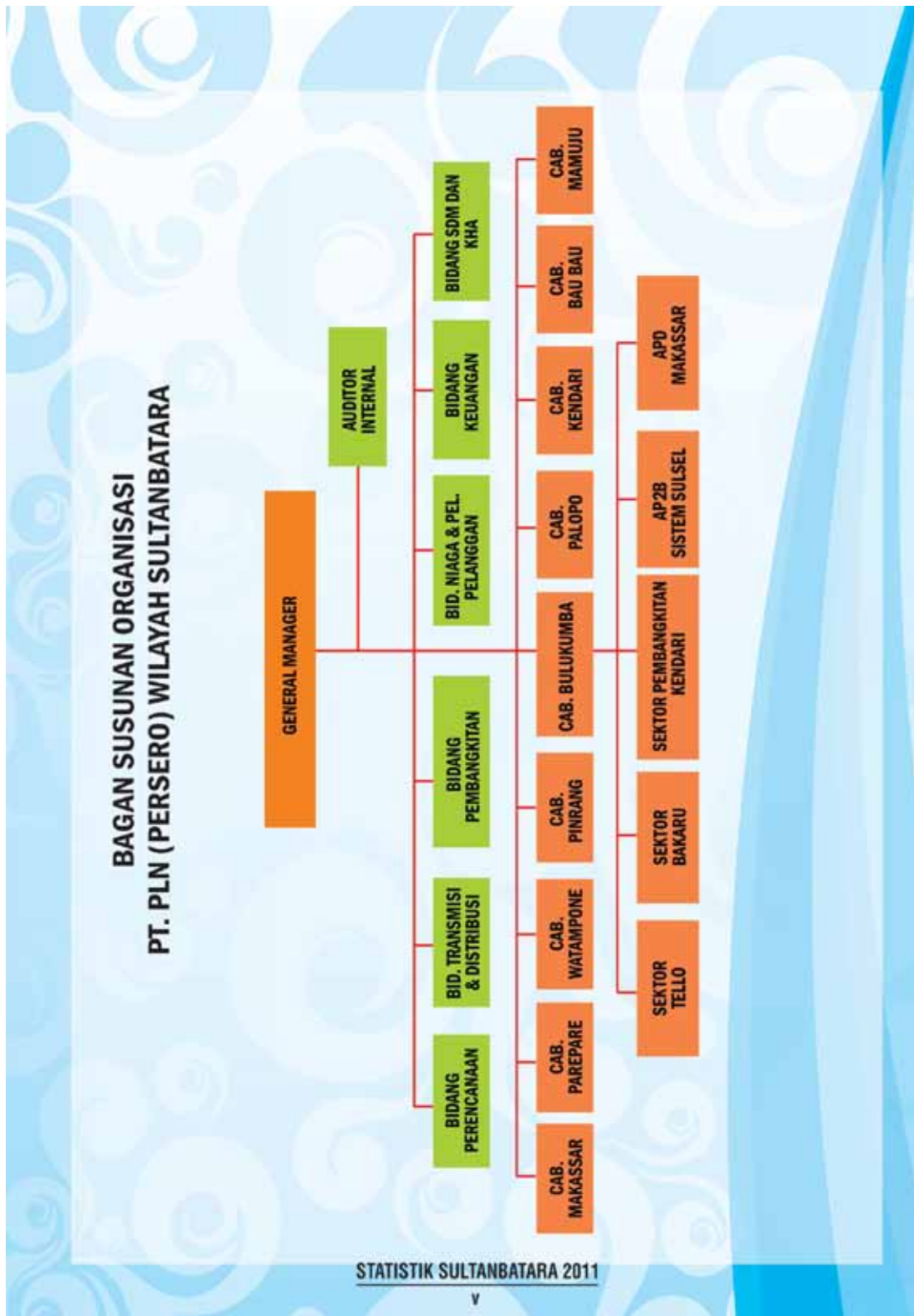
Warta PLN 8. April 2011. AP2T: Ciptakan Perubahan Sistem untuk Meningkatkan Pelayanan Pelanggan, hlm 1.

Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. 1988. *Budgeting: Profit Planning and Control (5<sup>th</sup> ed.)*. Republic of Singapore: Prentice-Hall, Inc.

**Sumber dari Website:**

<http://www.pln.co.id/?p=102>

# LAMPIRAN



**Daftar Kuesioner untuk Meninjau dan Menguji**  
**Sistem Pengendalian Manajemen Fungsi Penjualan PT PLN (Persero) Wilayah**  
**Sulselrabar**

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
1.	Apakah Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan memiliki pernyataan tujuan secara tertulis terkait fungsi penjualan?	√		
2.	Apakah Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan menyesuaikan tujuan dengan perubahan kondisi?	√		
3.	Apakah perusahaan memiliki rencana bisnis ( <i>business plan</i> ) aktual untuk dibandingkan nantinya dengan hasil yang dicapai?	√		
4.	Apakah perusahaan melakukan studi terhadap keinginan, sikap, dan perilaku pelanggan, sebelum memutuskan upaya pemasaran yang akan dilakukan?	√		
5.	Apakah perusahaan telah menyusun upaya pemasarannya secara sistematis?	√		

6.	Apakah perusahaan memiliki prosedur perencanaan pasar secara tertulis?	√		
7.	Apakah perusahaan menggunakan prediksi pasar yang komprehensif dalam menyusun rencana penjualannya?	√		
8.	Apakah upaya penjualan perusahaan didukung oleh SDM yang memadai?	√		
9.	Apakah upaya penjualan perusahaan didukung sistem informasi penjualan yang memadai?	√		
10.	Apakah perusahaan selalu memantau perubahan lingkungan?	√		
11.	Apakah perusahaan menjadikan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai kriteria dalam pengambilan keputusan?	√		
12.	Apakah perusahaan mengendalikan aktivitas penjualannya melalui analisis biaya, analisis pasar, dan audit penjualan?	√		

*Sumber Kuesioner (Bayangkara:2008)*



**Daftar Kuesioner Audit Terinci untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi**  
**Kinerja Manajemen Fungsi Penjualan**

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
<b>I</b>	<b>OBJEKTIVITAS PENJUALAN DAN PEMASARAN</b>			
1.	Apakah Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan membangun koordinasi yang baik dengan fungsi-fungsi lain untuk mendukung aktivitas operasional perusahaan?	√		
2.	Apakah volume penjualan meningkat selama lima tahun terakhir?	√		
3.	Apakah perusahaan telah menerapkan konsep pemasaran yang berorientasi kepada pelanggan?	√		
4.	Apakah manajemen telah membuat profil yang akurat untuk setiap segmen pasar?	√		
5.	Apakah perusahaan memiliki sistem informasi pemasaran yang terdokumentasi?	√		

6.	Apakah perusahaan menjadikan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai kriteria dalam pengambilan keputusan?	√		
7.	Apakah pengambilan keputusan pemasaran didasarkan pada hasil riset pemasaran yang memadai?	√		
8.	Apakah brosur atau literatur penjualan/teknis memadai?	√		
<b>II PERENCANAAN</b>				
9.	Apakah anggaran perusahaan dibuat oleh tim khusus (Departemen anggaran atau Komite anggaran) serta orang yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya?	√		
10.	Apakah anggaran yang ada telah disusun secara terperinci dan lengkap?	√		
11.	Apakah anggaran disusun untuk satu bagian secara keseluruhan?	√		
12.	Apakah laporan prestasi anggaran memperlihatkan sebab-sebab terjadinya <i>varians</i> dan dampak terhadap	√		

	pencapaian anggaran?			
13.	Apakah sistem perencanaan menghasilkan sasaran dan kuota penjualan yang realistis?	√		
14.	Apakah sistem perencanaan penjualan meyakinkan dan digunakan dengan efektif?	√		
15.	Apakah perusahaan memiliki rencana bisnis ( <i>business plan</i> ) aktual untuk dibandingkan nantinya dengan hasil yang dicapai?	√		
16.	Apakah perusahaan melakukan studi terhadap keinginan, sikap, dan perilaku pelanggan, sebelum memutuskan upaya penjualan yang akan dilakukan?	√		
17.	Apakah perusahaan menggunakan prediksi pasar yang komprehensif dalam menyusun rencana penjualannya?	√		
<b>III</b>	<b>ORGANISASI</b>			
18.	Apakah fungsi penjualan dan fungsi pemasaran terpisah secara struktur?	√		
19.	Apakah terdapat komunikasi dan	√		

	hubungan kerja yang baik antara penjualan dan pemasaran?			
20.	Apakah fungsi penjualan memiliki organisasi penjualan yang baku (misalnya <i>Job Description</i> tertulis)?	√		
21.	Apakah organisasi penjualan memiliki posisi strategis di dalam struktur organisasi perusahaan untuk mengoptimalkan perannya?	√		
22.	Apakah perusahaan memiliki prosedur perencanaan pasar secara tertulis?	√		
23.	Apakah perusahaan telah menyusun upaya pemasarannya secara sistematis?	√		
24.	Apakah upaya penjualan perusahaan didukung oleh SDM yang memadai?	√		
<b>IV</b>	<b>PENGAWASAN</b>			
25.	Apakah perusahaan memiliki prosedur pengendalian untuk memastikan bahwa rencana tahunan tercapai?	√		
26.	Apakah perusahaan mengendalikan aktivitas penjualannya melalui analisis	√		

	biaya, analisis pasar, dan audit penjualan?			
28.	Apakah Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan telah melaksanakan rekomendasi-rekomendasi yang dihasilkan oleh audit penjualan sebelumnya?	√		
29.	Apakah biaya pemasaran dan produktivitas dianalisis secara periodik?	√		
30.	Apakah perusahaan memberikan pelatihan, motivasi, supervisi, dan evaluasi kepada para staf penjualan?	√		

*Sumber Kuesioner: Bayangkara (2008) dan Alexander Hamilton Institute (1984)*

**Daftar Kuesioner Audit Terinci untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi  
Sistem Pemasaran Produk Listrik Pra Bayar**

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
1.	Apakah perusahaan memiliki rencana promosi menyeluruh?	√		
2.	Apakah terjadi keseimbangan dari komponen-komponen promosi dalam program tersebut?	√		
3.	Apakah perusahaan memiliki kebijakan bauran promosi secara terdokumentasi?	√		
4.	Apakah anggaran promosi penjualan memadai?	√		
5.	Apakah perusahaan memiliki tujuan periklanan yang dinyatakan dengan jelas?	√		
6.	Apakah tujuan tersebut sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan?	√		
7.	Apakah perusahaan menggunakan prediksi pasar yang komprehensif dalam menyusun rencana pemasarannya?	√		
8.	Apakah tema dan media periklanan	√		

Lampiran IV: Daftar Kuesioner Audit Terinci untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi Sistem Pemasaran Produk Listrik Pra bayar

9.	<p>telah dipilih secara tepat?</p> <p>Apakah staf periklanan internal perusahaan memadai?</p>	√		
----	---	---	--	--

*Sumber Kuesioner: Bayangkara (2008)*

## **LAPORAN AUDIT MANAJEMEN**

Makassar, 01 Februari 2013

Kepada

**Yth, Manajer Bidang Niaga dan Pelayanan Pelanggan**

Di Makassar

Saya telah melakukan prosedur audit manajemen terhadap fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Audit saya tidak dimaksudkan untuk memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan perusahaan dan oleh karenanya saya tidak memberikan pendapat atas laporan keuangan tersebut. Audit saya hanya mencakup aktivitas-aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan fungsi penjualan yang dijalankan oleh perusahaan. Audit tersebut dimaksudkan untuk menilai efisiensi (daya guna) dan efektifitas (hasil guna) aktivitas-aktivitas penjualan yang berjalan. Audit ini bertujuan untuk memberikan saran perbaikan atas kelemahan yang ditemukan selama audit, sehingga diharapkan di masa yang akan datang dapat dicapai perbaikan atas kekurangan tersebut dan perusahaan dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien.

Hasil audit ini saya sajikan dalam bentuk laporan audit yang meliputi:

Bab I : Informasi Latar Belakang

Bab II : Kesimpulan Audit yang Didukung dengan Temuan Audit

Bab III : Saran

Bab IV : Ruang Lingkup Audit

Dalam melaksanakan audit saya telah memperoleh banyak bantuan, dukungan, dan kerja sama dari berbagai pihak internal perusahaan. Oleh karenanya, saya mengucapkan terima kasih atas bantuan yang telah diberikan.

Pemeriksa

**Andi Zulfakar Yudha P.S.**



## **Bab I**

### **Informasi Latar Belakang**

PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar (selanjutnya disebut “Perusahaan”) berlokasi di Jalan Hertasning Blok B Makassar. PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar merupakan perusahaan milik Negara yang berwenang mengelola sumber daya ketenagalistrikan di kawasan Indonesia Timur. Di dalam perkembangannya, perusahaan ini telah melalui berbagai peristiwa penting. Berikut beberapa tahun-tahun penting dalam sejarah kelistrikan di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat.

1. Tahun 1914

Dibangun pembangkit listrik pertama di Makassar dengan menggunakan mesin uap yang dikelola oleh suatu lembaga yang disebut *Electriciteit Weizen* berlokasi di Pelabuhan Makassar.

2. Tahun 1925

Dibangun Pusat Listrik Tenaga Uap (PLTU) dengan kapasitas 2 MW di tepi Sungai Je'neberang daerah Pandang-Pandang, Sungguminasa dan hanya mampu beroperasi hingga tahun 1957.

3. Tahun 1946

Dibangun Pusat Listrik Tenaga Diesel (PLTD) yang berlokasi di bekas lapangan sepak bola Bontoala yang dikelola oleh N. V. Nederlands Gas Electriciteit Maatschappij (N. V. NEGEM).

4. Tahun 1949

Seluruh pengelolaan ketenagalistrikan dialihkan ke N. V. Ovesseese Gas dan Electriciteit Gas dan Electriciteit Maatschappy (N. V. OGEM).

5. Tahun 1957

Pengusahaan ketenagalistrikan di kota Makassar dinasionalisasi oleh Pemerintah RI dan dikelola oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN) Makassar, namun wilayah operasinya terbatas hanya di kota Makassar. Daerah luar dari kota Makassar seperti Majene, Bantaeng, Bulukumba, Watampone, dan Palopo, pusat pembangkitnya ditangani oleh PLN Cabang luar kota dan pendistribusiannya oleh PT MPS (Maskapai untuk Perusahaan-perusahaan Setempat). PLN Makassar inilah yang menjadi cikal bakal lahirnya PT PLN (Persero) Wilayah VIII sebagaimana yang kita kenal saat ini.

6. Tahun 1961

PLN Pusat membentuk unit PLN Eksploitasi VI dengan wilayah kerja meliputi Provinsi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara yang berkedudukan di Makassar.

7. Tahun 1973

Berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik No. 01/PRT/1973 tentang Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas Perusahaan Umum, PLN Eksploitasi VI berubah menjadi PLN Eksploitasi VIII.

8. Tahun 1975

Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik mengeluarkan Peraturan Menteri No. 013/PRT/1975 sebagai pengganti Peraturan Menteri No. 01/PRT/1973 yang didalamnya disebutkan bahwa perusahaan mempunyai unsur pelaksana yaitu Proyek PLN Wilayah. Oleh sebab itu, Direksi Perum Listrik Negara menetapkan SK No. 010/DIR/1976 yang mengubah sebutan PLN Eksploitasi VIII menjadi PLN Wilayah VIII.

9. Tahun 1994

Berdasarkan PP No. 23 tahun 1994 maka status PLN Wilayah VIII berubah menjadi Persero sekaligus merubah namanya menjadi PT PLN (Persero) Wilayah VIII. Perubahan ini mengandung arti bahwa PLN semakin dituntut untuk meningkatkan kinerjanya.

10. Tahun 2001

Sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sektor ketenagalistrikan, PT PLN (Persero) Wilayah VIII diarahkan menjadi *Strategic Business Unit/Investment Centre* dan sebagai tindak lanjut, sesuai dengan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 01.K/010/DIR/2001 tanggal 8 Januari 2001, PT PLN (Persero) Wilayah VIII berubah menjadi PT PLN (Persero) Unit Bisnis Sulawesi Selatan dan Tenggara 11. Tahun 200x Wilayah Sulsel dan Sultra.

11. Tahun 2006

Berubah menjadi PT PLN (Persero) Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat.

Struktur organisasi PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar terdiri dari beberapa fungsi. PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sebagai kantor induk

dipimpin oleh seorang *General Manager* dengan dibantu oleh enam Manajer Bidang berikut ini.

- a. Manajer Bidang Keuangan.
- b. Manajer Bidang Niaga dan Pelayanan Pelanggan.
- c. Manajer Bidang Perencanaan.
- d. Manajer Bidang Pembangkitan.
- e. Manajer Bidang Transmisi dan Distribusi.
- f. Manajer Bidang SDM dan KHA (Komunikasi, Hukum, dan Administrasi).

Terdapat dua jabatan yang setara dengan Manajer Bidang yang berkedudukan di bawah *General Manager*, yaitu Kepala Audit Internal dan P2K. Berikut penjelasan dari masing-masing fungsi di atas.

Sedangkan tujuan dilaksanakannya audit adalah untuk:

1. Menilai dan menguji efektifitas dan efisiensi kinerja manajemen fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.
2. Menilai efektifitas dan efisiensi Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan dalam melaksanakan kegiatan pemasaran produk sistem penjualan energi listrik pra bayar. Berdasarkan informasi yang diperoleh diketahui bahwa sistem penjualan pra bayar lebih menguntungkan bagi PLN dalam hal efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya dibandingkan dengan sistem penjualan listrik pasca bayar.
3. Memberikan berbagai saran perbaikan atas kelemahan fungsi penjualan yang ditemukan.

## **Bab II**

### **Kesimpulan Audit yang Didukung dengan Temuan Audit**

Berdasarkan hasil analisis prosedur audit manajemen fungsi penjualan yang telah dilaksanakan, penulis menyusun beberapa kesimpulan berikut.

1. PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar memiliki pengendalian manajemen fungsi penjualan yang memadai untuk menjamin berlangsungnya operasional perusahaan secara efektif dan efisien.
2. Terjadi inefisiensi dan inefektifitas kinerja manajemen fungsi penjualan di tahun 2009.
3. Secara keseluruhan kinerja manajemen fungsi penjualan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar pada lima tahun terakhir (2007-2012) telah berjalan dengan cukup efektif dan efisien.
4. Sistem pemasaran produk listrik pra bayar telah berjalan dengan efektif.

Kesimpulan-kesimpulan di atas disusun berdasarkan informasi dan temuan yang diperoleh penulis selama melaksanakan prosedur audit manajemen ini. Adapun temuan-temuan yang mendukung penyusunan kesimpulan tersebut ialah sebagai berikut.

1. Berkaitan dengan kesimpulan yang pertama, hal-hal yang mendasari kesimpulan tersebut ialah sebagai berikut.
  - a. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan memiliki pernyataan tujuan secara tertulis terkait fungsinya.

- b. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan memiliki rencana bisnis (*business plan*) aktual untuk dibandingkan nanti dengan hasil pencapaiannya .
- c. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan melakukan studi terhadap keinginan, sikap, dan perilaku pelanggan, sebelum memutuskan upaya pemasaran yang dilakukan.
- d. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan telah menyusun upaya pemasarannya secara sistematis.
- e. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan memiliki prosedur perencanaan pasar secara tertulis
- f. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan menggunakan prediksi pasar yang komprehensif dalam menyusun rencana penjualannya.
- g. Upaya penjualan perusahaan yang disusun telah didukung oleh SDM yang memadai.
- h. Upaya penjualan perusahaan didukung oleh sistem informasi penjualan yang memadai.
- i. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan selalu memantau perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal perusahaan.
- j. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan menyesuaikan tujuan yang telah disusun dengan perubahan kondisi lingkungan, baik eksternal maupun internal perusahaan.
- k. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan menjadikan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) sebagai kriteria dalam pengambilan keputusan.

- I. Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan mengendalikan aktivitas penjualannya melalui analisis biaya, analisis pasar, dan audit penjualan.
2. Berkaitan dengan kesimpulan yang kedua, hal yang mendasari kesimpulan tersebut adalah ditemukannya bukti berupa data statistik angka penjualan energi listrik. Data tersebut menunjukkan adanya penurunan penjualan untuk dua segmen pelanggan PLN, yakni pelanggan bisnis dan pelanggan industri. Adapun data tersebut dapat dilihat pada Tabel Data Statistik Angka Penjualan Selama Lima Tahun Terakhir pada akhir bab ini.
3. Berkaitan dengan kesimpulan yang ketiga, hal-hal yang mendasari kesimpulan tersebut ialah sebagai berikut.
  - a. Perusahaan memiliki sistem dan prosedur yang memadai untuk mendukung terwujudnya kinerja manajemen yang efektif dan efisien.
  - b. Data statistik angka penjualan energi listrik menunjukkan terjadinya peningkatan penjualan secara keseluruhan selama lima tahun terakhir. Hal tersebut mengindikasikan adanya kinerja manajemen fungsi penjualan yang efektif dan efisien dalam pencapaian tersebut. Adapun data tersebut dapat dilihat pada Tabel Data Statistik Angka Penjualan Selama Lima Tahun Terakhir pada akhir bab ini.
  - c. Data laporan kinerja manajemen fungsi penjualan selama dua tahun terakhir (2011 dan 2012) menunjukkan keberhasilan manajemen dalam memenuhi target pada beberapa indikator kinerja kunci (Penambahan Pelanggan Baru dan Rata-rata Kecepatan Pemasangan Baru). Meskipun terjadi sedikit inefisiensi dalam hal biaya (Biaya Administrasi per Pelanggan dan Biaya Pokok Persediaan), keberhasilan kinerja

manajemen secara keseluruhan lebih dominan dibanding dengan inefisiensi biaya tersebut. Adapun data tersebut dapat dilihat pada Tabel Laporan Kinerja Manajemen Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan Selama Dua Tahun Terakhir (2011 dan 2012) yang ada pada akhir bab ini.

4. Berkaitan dengan kesimpulan yang keempat, hal-hal yang mendasari kesimpulan tersebut ialah sebagai berikut.
  - a. PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar memiliki perencanaan pemasaran yang menyeluruh.
  - b. Komponen-komponen promosi yang berkaitan dengan rencana pemasaran program listrik pra bayar telah disusun dengan seimbang.
  - c. Perusahaan memiliki kebijakan bauran promosi yang terdokumentasi.
  - d. Anggaran promosi penjualan yang ada telah memadai untuk menjalankan program promosi.
  - e. Perusahaan memiliki tujuan periklanan secara jelas dan merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan secara menyeluruh.
  - f. Penyusunan anggaran promosi melibatkan penggunaan data prediksi pasar yang komprehensif.
  - g. Tema dan media periklanan produk listrik pra bayar telah dipilih secara tepat.
  - h. Perusahaan memiliki staf periklanan internal yang memadai untuk mendukung terlaksananya pemasaran yang efektif.



Selain itu, data keberhasilan pencapaian target penjualan listrik pra bayar untuk dua tahun berturut-turut (2011 dan 2012) memperkuat kesimpulan ini. Adapun data tersebut dapat dilihat pada akhir bab ini.

Kesimpulan-kesimpulan di atas disusun berdasarkan hasil kuesioner dan temuan-temuan audit yang penulis peroleh. Adapun temuan-temuan tersebut ialah sebagai berikut.

**Tabel Laporan Energi Terjual (kWh) per Jenis Tarif PT PLN (Persero)**

**Wilayah Sulselrabar Tahun 2007 s/d 2011**

<b>Jenis Pelanggan</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Sosial	80.395.902	84.529.948	96.457.993	108.773.330	211.051.326
Rumah Tangga	1.265.223.871	1.300.398.228	1.567.616.669	1.771.548.229	253.625.230
Bisnis	526.828.914	582.394.098	577.808.196	633.039.852	287.808.306
Industri	685.302.536	723.071.763	637.712.229	664.596.701	327.538.124
Pemerintah	149.730	191.838	249.856	716.640.108	297.158.223
<b>Jumlah</b>	<b>2.768.802.549</b>	<b>2.944.019.266</b>	<b>3.167.403.393</b>	<b>3.505.496.237</b>	<b>3.855.592.647</b>

Sumber PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar

**Tabel Laporan Kinerja Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan PT PLN  
(Persero) Wilayah Sulselrabar untuk Tahun 2011 dan 2012**

<b>Indikator Kinerja Kunci</b>	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
1. Penambahan Jumlah Pelanggan Baru:			
a. 2011	Pelanggan	156.864	156.933
b. 2012	Pelanggan	128.809	131.842
2. Biaya Administrasi per Pelanggan			
a. 2011	Rp.	54.140,00	57.990,00
b. 2012	Rp.	51.043,00	52.977,00
3. Rata-rata Waktu Pasang Baru			
a. 2011	Hari	5,00	4,73
b. 2012	Hari	7,00	4,72
4. Biaya Pokok Penyediaan			
a. 2011	Rp./kWh	1.474,00	1.483,14
b. 2012	Rp./kWh	1.413,00	1.476,00

Sumber PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar

**Tabel Jumlah Akumulasi Pelanggan Prabayar**

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
2011	65.000	72.109
2012	72.000	79.080

Sumber PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar

## Bab IV

### Saran

Berdasarkan analisis prosedur audit manajemen fungsi penjualan yang telah dilaksanakan, penulis menyusun beberapa saran atau masukan guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja manajemen fungsi penjualan. Adapun saran-saran tersebut ialah sebagai berikut.

1. Perusahaan harus mengoptimalkan kinerja sistem pengendalian penjualannya agar seluruh rencana penjualan yang telah disusun sedemikian rupa dapat tercapai.
2. Rencana yang telah disusun harus dikomunikasikan secara efektif kepada staf yang bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan rencana tersebut.
3. Hasil analisa terkait penyebab penurunan penjualan pada pelanggan bisnis dan pelanggan industri harus dikomunikasikan kepada seluruh staf penjualan agar para pelaksana penjualan dapat menghindari pengulangan kesalahan yang dapat menyebabkan penurunan penjualan di tahun yang akan datang.
4. *Analyst* Transaksi Jual Beli Tenaga Listrik harus mengevaluasi penyimpangan yang terjadi pada Biaya Administrasi per Pelanggan dan Biaya Pokok Penyediaan (BPP). Hal ini penting untuk menemukan penyebab penyimpangan biaya tersebut yang mengakibatkan terjadinya inefisiensi penggunaan sumber daya perusahaan.

5. Sistem dan prosedur kerja yang telah berjalan baik hendaknya tetap dilakukan pengawasan terhadap pelaksanaannya agar keberhasilan kinerja yang telah dicapai tetap dapat terpelihara.

## **Bab IV**

### **Ruang Lingkup Audit**

Audit yang dilaksanakan hanya meliputi fungsi penjualan yang merupakan wewenang dari Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Audit tersebut mencakup sistem dan prosedur pengendalian manajemen fungsi penjualan, personalia yang menjalankan fungsi penjualan, dan sistem dan prosedur pemasaran produk listrik pra bayar.